

**Masterthesis**  
zur Erlangung des  
Master of Science in Real Estate (CUREM)

*Das Best-Owner-Prinzip als Chance für Baudenkmäler*

*Bedeutung der Eigentümerschaft für die erfolgreiche Erhaltung und  
langfristig tragbare Nutzung von Baudenkmälern*

Name: Monika Suter  
Adresse: Säntisstrasse 7, 8600 Dübendorf

Eingereicht bei: *Dr. Bernhard Furrer*  
*Andreas Loepfe*

Abgabedatum: 20. Juli 2007

## Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>4</b>
<b>Vorwort .....</b>	<b>5</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>6</b>
1.1 Ausgangslage .....	6
1.2 Fragestellung .....	7
1.3 Vorgehen und Eingrenzung des Untersuchungsthemas.....	9
 <i>Erster Teil:</i>	
<b><i>Denkmalpflegerische und immobilienökonomische Grundlagen .....</i></b>	<b>10</b>
<b>2 Baudenkmäler aus denkmalpflegerischer Sicht.....</b>	<b>11</b>
2.1 Definition des Begriffs Baudenkmal.....	11
2.2 Rechtliche Aspekte.....	13
2.3 Vollzug.....	14
<b>3 Baudenkmäler aus immobilienwirtschaftlicher Sicht .....</b>	<b>16</b>
3.1 Externalitäten .....	16
3.2 Öffentliche Güter .....	18
3.3 Inwertsetzung von Baudenkmälern.....	19
3.4 Immobilienökonomische Besonderheiten.....	20
<b>4 Schnittmenge .....</b>	<b>24</b>
4.1 Potentiale.....	24
4.2 Probleme .....	26
 <i>Zweiter Teil:</i>	
<b><i>Empirische Untersuchung .....</i></b>	<b>28</b>
<b>5 Das Best-Owner-Prinzip.....</b>	<b>29</b>
5.1 Strategie.....	30
5.2 Struktur.....	30
5.3 Kultur .....	31
5.4 Wege zum Best-Owner .....	31

<b>6</b>	<b>Analyse der Fallbeispiele .....</b>	<b>32</b>
6.1	Auswahlkriterien .....	32
6.2	Kurhaus Bergün GR.....	35
6.3	Grandhotel Giessbach BE .....	36
6.4	Blatterhaus, Turtmann VS.....	37
6.5	Vidmarhallen, Liebefeld BE .....	38
6.6	Gundeldingerfeld, Basel BS.....	39
6.7	Wohnhäuser in Männedorf, ZH .....	40
6.8	Tamerlans Lofts, Tramelan BE.....	41
6.9	Stürlerhaus, Bern BE.....	42
6.10	Villa Trachsel, Bern BE .....	43
6.11	Schulhaus Kottwil LU.....	44
<b>7</b>	<b>Die ideale Eigentümerin eines Baudenkmals.....</b>	<b>45</b>
7.1	Kultur und Emotion .....	46
7.2	Strategie.....	47
7.3	Struktur.....	48
7.4	Wechsel der Eigentümerin .....	49
<b>8</b>	<b>Handlungsansätze zur Erhaltung von Baudenkmälern unter Verwendung des Best-Owner-Prinzips .....</b>	<b>50</b>
<b>8.1</b>	<b>Verbesserung in den Bereichen Kultur, Strategie und Struktur.....</b>	<b>51</b>
8.1.1	Vorhandene Kultur pflegen.....	51
8.1.2	Strategien explizit auf historische Substanz ausrichten .....	52
8.1.3	Angepasste Strukturen entwickeln.....	52
<b>8.2</b>	<b>Wechsel der Eigentümerin .....</b>	<b>53</b>
8.2.1	Angebot und Nachfrage besser koordinieren: Immobilienplattform .....	53
8.2.2	Information und Transparenz verbessern.....	54
8.2.3	<i>Best Owner</i> fördern .....	55
<b>8.3</b>	<b>Rahmenbedingungen .....</b>	<b>55</b>
<b>9</b>	<b>Schlussfolgerungen.....</b>	<b>57</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>59</b>
	<b>Ehrenwörtliche Erklärung .....</b>	<b>63</b>
	<b>Anhang: Fallbeispiele.....</b>	<b>64</b>

## **Zusammenfassung**

Die Erhaltung von Baudenkmälern ist in der Schweiz gut etabliert, hat seit einigen Jahren aber mit einem Abbau der Bundesmittel zu kämpfen. Gleichzeitig entstehen rund um historische Bausubstanz immer wieder Konflikte zwischen den Schutzinteressen der Denkmalpflege und den renditeorientierten Interessen der Investoren. Trotzdem ist die Schnittmenge der gemeinsamen Ziele grösser als es auf den ersten Blick scheint. Ein grosses Potential stellen Projekte dar, die sich an einem umfassenden Wertschöpfungsverständnis orientieren, d.h. die historische Substanz als Angebot betrachten, das sich auch aus ökonomischer Sicht in Wert setzen lässt.

Eine Chance, die vorhandene Schnittmenge zu vergrössern, liegt in der Anwendung des so genannten *Best-Owner-Prinzip* der CUREM (Center for Urban & Real Estate Management). Es besagt, dass die Wertschöpfung einer Liegenschaft dann am grössten ist, wenn der Eigentümer zu den spezifischen Qualitäten der Immobilie passt. Anhand von zehn Fallbeispielen beleuchtet die vorliegende Studie die Frage, ob das Best-Owner-Prinzip ein Potential für die Optimierung der Baudenkmalerhaltung bietet und ob sich daraus neue Handlungsansätze ableiten lassen.

Die Ergebnisse der Analyse zeigen, dass sich keine allgemein gültige, ideale Eigentümerin<sup>1</sup> für ein Baudenkmal beschreiben lässt. Je nach Situation stehen andere Faktoren im Vordergrund. Entscheidende Bedeutung kommt der emotionalen Verbundenheit der Eigentümer mit einem Baudenkmal zu. Diese ist bei Privatpersonen vielfach in besonderem Ausmass vorhanden, aber auch bei Unternehmen, sofern die Personen in den entscheidenden Positionen über Freude an historischer Substanz verfügen. Non-Profit-Organisationen sind von ihrer Kultur her idealer Eigentümerinnen, sie müssen aber ihre Strategien expliziter formulieren (z. B. Fokussierung auf das Eigentum und weniger auf den Betrieb von Baudenkmälern) und ihre Strukturen professioneller gestalten.

Neue Handlungsansätze sollten sich insbesondere auf eine Verbesserung des Marktes konzentrieren, z. B. durch eine vereinfachte Koordination von Angebot und Nachfrage mittels einer grossen, auf Baudenkmäler spezialisierten Immobilienplattform. Weitere wichtige Anregungen betreffen strukturelle Verbesserungen, wie den Zusammenschluss kleiner Stiftungen und Organisationen in einer grossen, nationalen Stiftung. Hohe Bedeutung kommt der Verbesserung der Rahmenbedingungen durch die öffentliche Hand zu, um das Best-Owner-Prinzips zu fördern. Neben der Gewährung von Beiträgen sollte sie sich vermehrt auf die aktive Suche nach dem besten Eigentümer konzentrieren und privaten Eigentümerinnen die Erhaltung ihrer Baudenkmäler erleichtern (z. B. mittels steuerlichen Anreizen).

---

<sup>1</sup> Die weibliche und die männliche Form wird abwechslungsweise verwendet.

## Vorwort

Seit Jahren für den Schweizer Heimatschutz tätig, ist die Beschäftigung mit Baukultur für mich nicht nur berufliche Tätigkeit, sondern geschieht auch aus Freude an historischer Bausubstanz und Respekt vor dem kulturellen Erbe. Mit dem Besuch des Studiengangs Master of Science in Real Estate verbunden war die Absicht, diese Begeisterung mit verbesserten immobilienwirtschaftlichen Kenntnissen zu verbinden. Dies aus der Überzeugung heraus, dass für die zukünftige Erhaltung von Baudenkmalern vermehrt denkmalpflegerische und wirtschaftliche Interessen verbunden werden müssen. In einem verbesserten Dialog, der zwar oft an unterschiedlichen Interessen, öfter aber auch nur an unterschiedlichen Begrifflichkeiten scheitert, liegen Chancen, die es zu nutzen gilt.

Der Schweizer Heimatschutz fordert deshalb schon seit längerem, dass in der Baudenkmal-erhaltung neue Instrumente gefunden werden müssen. Einerseits um das Konfliktpotential rund um Baudenkmäler zu senken und andererseits um in Zeiten sinkender Finanzen Alternativen anbieten zu können.<sup>2</sup> Die vorliegende Studie ist entstanden, um in diesem Sinne mögliche neue Handlungsansätze zu finden. Sie trägt hoffentlich dazu bei, dass neue Wege gemeinsam beschritten werden, um Baudenkmäler zu erhalten und sinnvoll zu nutzen.

*Mein herzlicher Dank geht an alle Gesprächspartner, die mir breitwillig Auskunft gegeben haben, an meine beiden Betreuer Bernhard Furrer und Andreas Loepfe, die den verstärkten Dialog von Denkmalpflege und Immobileinökonomie schon vorgelebt haben, an Peter Egli für die gemeinsamen Arbeitswochenenden im Büro und sonstige Tipps und Anregungen sowie an Peter Jann, der meinerseits arg vernachlässigt wurde und mir trotzdem immer wieder hilfreich zur Seite gestanden ist.*

Für eilige Leserinnen und Leser empfehlen sich folgende Kapitel und Abschnitte:

Kap. 1.2: Fragestellung

Kap. 4: Fazit Grundlagen

Kap. 5, Einleitung: Darstellung des Best Owner Prinzips

Abb. 3: Übersicht über die Fallbeispiele

Kap. 7, Einleitung: Zusammenfassung des idealen Baudenkmal-Eigentümers

Kap. 8, Einleitung: Zusammenfassung der Handlungsansätze

Kap. 9: Schlussfolgerungen

---

<sup>2</sup> vgl. Maurer 2006

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

Die Denkmalpflege ist in der Schweiz auf allen staatlichen Ebenen gut etabliert. Fachstellen sorgen für die Erfassung, die Erhaltung und die Pflege des baukulturellen Erbes. Private und öffentliche Eigentümer kümmern sich oft vorbildlich um die ihnen anvertrauten Baudenkmäler. Schwierigkeiten treten dort auf, wo Nutzungsanforderungen der Eigentümerinnen und Schutzziele der Denkmalpflege aufeinanderprallen. Ein weiteres Problem sind die Kürzungen der finanziellen Mittel der öffentlichen Hand.

### Finanzielle Situation

Bund, Kantone und Gemeinden leisten mittels Subventionen einen finanziellen Beitrag an die Erhaltung wertvoller Bausubstanz. Auf Bundesebene erfolgte in den letzten zwanzig Jahren allerdings ein kontinuierlicher Abbau dieser Mittel. Wie Abb. 1 zeigt, wurden die Beiträge von rund 56 Mio. um die Hälfte auf 26 Mio. gekürzt.<sup>3</sup> Für die Jahre 2007/ 2008 sind weitere Kürzungen auf rund 20 Mio. vorgesehen. Neben allgemeinen Sparmassnahmen ist dafür auch eine Umlagerung innerhalb des Kulturbudgets zugunsten der Filmförderung verantwortlich.<sup>4</sup> Ab 2008 ist bis 2011 ein Moratorium vorgesehen, während dessen keine neuen Geschäfte mehr behandelt werden.<sup>5</sup>

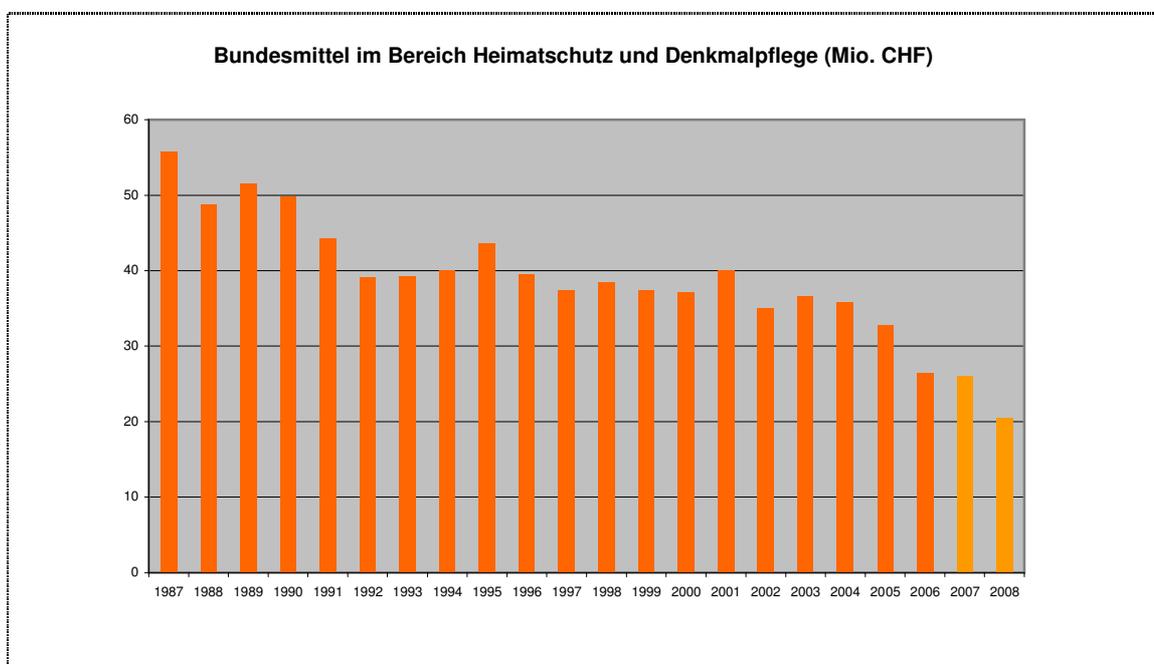


Abb. 1: Entwicklung der Bundesmittel (Quelle: Zahlen zur Verfügung gestellt durch das Bundesamt für Kultur, Sektion Heimatschutz und Denkmalpflege)

<sup>3</sup> Bundesamt für Kultur 2006

<sup>4</sup> Eidgenössische Kommission für Denkmalpflege 2006

<sup>5</sup> NIKE 2007

Die Gefahr besteht, dass die finanziellen Kürzung negative Folgen haben, indem zum Beispiel wichtige Restaurierungsmassnahmen nicht mehr durchgeführt werden können. Zudem ist zu befürchten, dass das Vorgehen des Bundes Signalwirkung auf die Kantone haben könnte, ihre Mittel ebenfalls zu kürzen. Beispielsweise hat der Kanton Glarus 2005 beschlossen, im Sinne eines Moratoriums bis Ende 2007 keine Gesuche mehr für Beiträge an Ortsbildschutz und Denkmalpflege zu behandeln.<sup>6</sup>

### **Konflikte rund um Baudenkmäler**

Baudenkmäler sind Zeugnisse unserer Geschichte, denen eine besondere Bedeutung zukommt, weil sie öffentlich sind im wahren Sinne des Wortes. Im Gegensatz zu archivierten Dokumenten stehen sie im öffentlichen Raum und begleiten uns in unserem Alltag.<sup>7</sup> Rund um Baudenkmäler kommt es deshalb immer wieder zu Konflikten zwischen unterschiedlichen Interessen. Die Ansprüche der Investoren, die sich an einer maximalen Rendite orientieren, lassen sich nur schwer mit den denkmalpflegerischen Schutzziele einer möglichst authentischen Erhaltung historischer Bausubstanz in Einklang bringen.

Zunehmend gibt es aber auch Beispiele, bei denen Baudenkmäler auch von Investoren-Seite nicht mehr nur als Hindernisse betrachtet werden, sondern im Zentrum von Projektentwicklungen stehen. In diesen Fällen trägt die Erhaltung und Nutzung der bestehenden Bausubstanz in entscheidendem Mass auch zum ökonomischen Erfolg der Projekte bei. Baudenkmäler sind deshalb zwar ein kleines, aber stetig wachsendes und an Bedeutung gewinnendes Segment in der Immobilienwirtschaft.<sup>8</sup>

## **1.2 Fragestellung**

Gerade in Zeiten knapper werdender Mittel der öffentlichen Hand bieten diejenigen Projekte, bei denen sich öffentliche Aufgaben und private Anliegen nicht entgegenstehen, eine Chance für die erfolgreiche und langfristig tragbare Erhaltung und Nutzung von Baudenkmalern. Oder anders ausgedrückt, ist „die gemeinsame Schnittmenge sicher grösser als häufig von den bisherigen Kontrahenten unterstellt“.<sup>9</sup>

Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel, einen Überblick über die verschiedenen Interessen zu geben und ausgehend vom so genannten Best-Owner-Prinzip zu analysieren, wie Ansätze aussehen müssten, um die gemeinsame Schnittmenge zu vergrössern.

---

<sup>6</sup> vgl. Landsgemeinde Kanton Glarus 2005

<sup>7</sup> Furrer 2004, S. 11

<sup>8</sup> Deutsches Nationalkomitee für Denkmalschutz 2005, S.6

<sup>9</sup> Deutsches Nationalkomitee für Denkmalschutz 2005, S. 4

Rund um die Erhaltung von Baudenkmälern sind die verschiedensten Akteure tätig. Neben den Fachleuten der Denkmalpflege nehmen auch die Architekten durch die Beratung der Bauherrinnen entscheidenden Einfluss auf den Umgang mit Baudenkmälern. Eine ebenso grosse Bedeutung kommt den Unternehmern und Handwerkern zu, welche für eine sorgfältige Ausführung verantwortlich sind. Aufgrund folgender Überlegungen werden diese Akteure für die vorliegende Arbeit ausgeklammert und es erfolgt eine Konzentration auf die Eigentümerschaft:

1. „Jede Immobilie ist einmalig“. Diese in der Immobilienwirtschaft immer wieder zitierte Aussage gilt mehr noch als für gewöhnliche Bauten für Baudenkmäler. Deren sehr spezifischen Merkmale erfordern einen speziellen Eigentümer mit besonderen Fähigkeiten und Eigenschaften.
2. Eigentümerinnen spielen eine zentrale Rolle für die Erhaltung und für die Wertschöpfung von Immobilien. In den Leitsätzen zur Denkmalpflege in der Schweiz werden als Hauptverantwortliche für die Erhaltung und die Pflege der Baudenkmäler die privaten und öffentlichen Eigentümer genannt, zusammen mit den von ihnen beauftragten Architekten.<sup>10</sup> Im Bereich der Immobilienwirtschaft betont das von der CUREM (Center for Urban and Real Estate Management) entwickelte, so genannte Best-Owner-Prinzip die Bedeutung der Eigentümerschaft für die Wertschöpfung einer Immobilie.<sup>11</sup>
3. Mit dem genannten Best-Owner-Prinzip ist ein Management-Ansatz vorhanden, welcher über ein Potential verfügt, einen Beitrag an die Vergrösserung der Schnittmenge zwischen den Interessen der Denkmalpflege und der Immobilienwirtschaft zu leisten. Es handelt sich um Ansatz, der als Messkriterium nicht eine maximale Rendite sondern eine umfassende Wertschöpfung ins Zentrum stellt.

In der vorliegenden Arbeit wird deshalb angenommen, dass die Bedeutung der Eigentümerschaft für eine erfolgreiche Erhaltung und langfristig tragbare Nutzung von Baudenkmälern besonders hoch ist. Ausgehend davon wird untersucht, ob das Best-Owner-Prinzip Potential bietet, um die Erhaltung und Nutzung von Baudenkmälern zu optimieren. Als Ergebnis sollten Anregungen für neue Handlungsansätze in der Denkmalerhaltung formuliert werden, welche auf dem Best-Owner-Prinzip beruhen.

---

<sup>10</sup> Eidgenössische Kommission für Denkmalpflege 2007, S. 31

<sup>11</sup> vgl. Loepfe 2004

### **1.3 Vorgehen und Eingrenzung des Untersuchungsthemas**

Die Thematik der Eigentümerinnen taucht im Zusammenhang mit Baudenkmälern immer wieder auf, ist aber kaum Ziel eigentlicher Studien. Untersuchungen und Literatur sind nur wenige vorhanden. 1992 stellte eine Doppeltagung des Deutschen Nationalkomitees für Denkmalschutz den privaten und den öffentlichen Eigentümer in den Mittelpunkt.<sup>12</sup> Aus dem Jahre 2002 gibt es eine Studie über die Nutzung von denkmalgeschützten Gewerbeimmobilien in Berlin durch verschiedene Eigentümerinnen.<sup>13</sup> Für die Schweiz sind keine vergleichbaren Untersuchungen vorhanden.

Die vorliegende Arbeit hat deshalb einen grundsätzlich explorativen Charakter. Im ersten Teil werden die denkmalpflegerischen und immobilienwirtschaftlichen Grundlagen aufgearbeitet. Mittels einer explorativen Analyse von Fallbeispielen wird im zweiten Teil untersucht, ob das Best-Owner-Prinzip ein geeigneter Ansatz für die Erhaltung und Nutzung von Baudenkmälern ist. Daraus abgeleitet werden Anregungen für neue Handlungsansätze in der Denkmalerhaltung formuliert, welche auf dem Best-Owner-Prinzip beruhen.

Aufgrund des begrenzten Umfangs der Master Thesis kann die Eigentümerschaft nicht in allen relevanten Facetten untersucht werden. Die Betrachtungen werden auf die strukturellen-organisatorischen Bereiche beschränkt. Finanzielle Aspekte wie Steuervergünstigungen werden erwähnt, aber nicht weiterbearbeitet. Der Einfluss der politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen wird in Betracht gezogen, aber nur insoweit beschrieben, als es für das Verständnis der Aussagen notwendig erscheint.

---

<sup>12</sup> vgl. Deutsches Nationalkomitee für Denkmalschutz 1992

<sup>13</sup> vgl. Halder/ Haspel/ Lorenz 2002

## ***Erster Teil***

### ***Denkmalpflegerische und immobilienökonomische Grundlagen***

Der erste Teil der Arbeit dient dazu, als Grundlage das Phänomen „Baudenkmal“ aus denkmalpflegerischer und immobilienökonomischer Sicht zu betrachten. Konflikte entstehen zwar immer wieder auch aufgrund unterschiedlicher Partikularinteressen mit mehr oder weniger guten Kompromissen als Folge. Oft geht es aber weniger um gegenläufige Interessen, als vielmehr um begriffliche und konzeptionelle Unzulänglichkeiten auf beiden Seiten. So werden „schöne Architektur“ (oder Baudenkmäler) und „angemessene Rendite“ häufig als Widerspruch angesehen, obwohl es sich in vielen Fällen vielleicht nur um sprachliche und philosophische Unterschiede handelt, die sich gemeinsam optimieren liessen.<sup>14</sup>

Im folgenden werden deshalb die wichtigsten Begriffe und Konzepte beider Sichtweisen im Sinne eines Überblicks herausgearbeitet und einander gegenübergestellt (vgl. Abb. 2). Ziel ist, ein gemeinsames Verständnis für die jeweils andere Sichtweise zu schaffen, um zu einer Verringerung des Konfliktpotentials beizutragen.

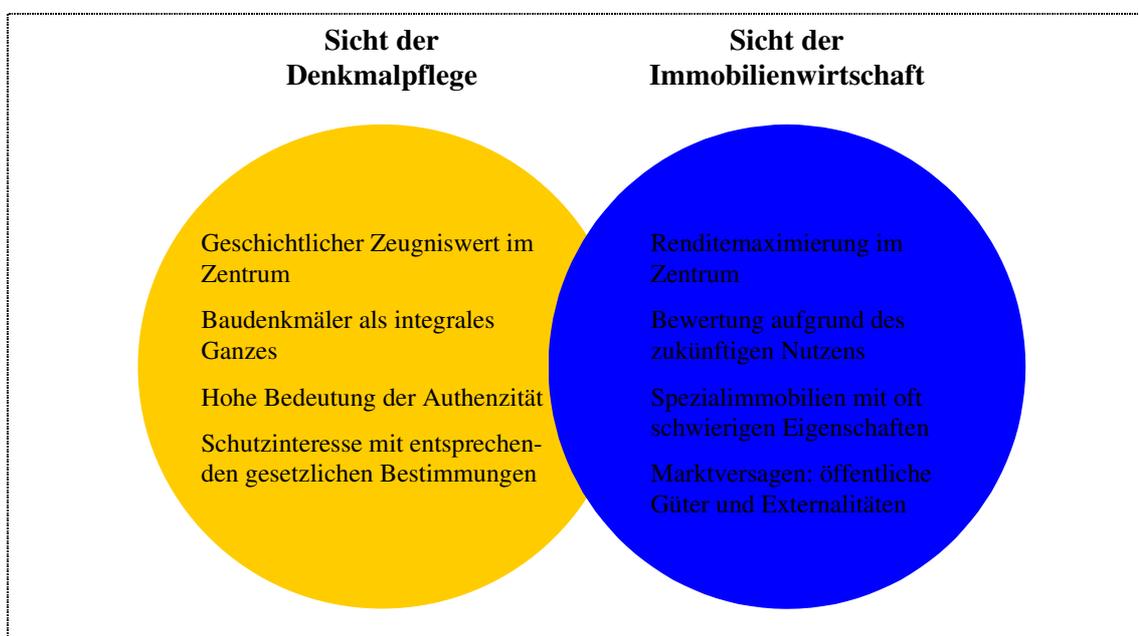


Abb. 2: Denkmalpflegerische und immobilienwirtschaftliche Interessen: traditionelle Sicht

<sup>14</sup> Bahn/ Loepfe 2007, S. 3

## **2 Baudenkmäler aus denkmalpflegerischer Sicht**

Die grundlegende Funktion von Baudenkmalen wird anschaulich in den Worten Bernhard Furrers beschrieben: „Die Gesellschaft sucht mit den Denkmälern ihre kollektive Erinnerung wach zu halten. Mit der Gesellschaft verhält es sich wie mit uns Individuen: Wir sind für unsere Erinnerung auf materielle Objekte angewiesen, auf das Tagebuch in schwieriger Zeit, auf Fotos der Ferienreise, ganz besonders aber auf den Ort, an dem ein bestimmtes Geschehen stattgefunden hat – sie alle helfen uns, die Vergangenheit zu vergegenwärtigen.“<sup>15</sup>

Die Auffassung darüber, was als Denkmal zu gelten hat, und damit auch das Verständnis von Denkmalpflege, wird durch die Öffentlichkeit beeinflusst. In der dreihundertjährigen Geschichte der Denkmalpflege haben sich deren Ziele und Positionen je nach gesellschaftlichen Meinungen und Konzepten verändert und weiterentwickelt.<sup>16</sup>

### **2.1 Definition des Begriffs Baudenkmal**

In den aktuellen „Leitsätzen zur Denkmalpflege in der Schweiz“, welche gewissermassen die aktuelle „*unité de doctrine*“ darstellen, werden Denkmäler folgendermassen definiert: „Denkmäler sind ortsgebundene Objekte, die geschichtlichen Zeugniswert haben. Denkmäler können Zeugnisse jeglichen menschlichen Wirkens sein, historischer Ereignisse und Entwicklungen, künstlerischer Leistungen, sozialer Einrichtungen, technischer Errungenschaften.“<sup>17</sup>

Im Vordergrund der Bewertung eines Baudenkmals aus denkmalpflegerischer Sicht steht also dessen geschichtlicher Zeugniswert. Dieser setzt sich aus verschiedenen Eigenschaften zusammen: z. B. kulturelle Bedeutung, historische Nutzung, handwerkliche Fähigkeit, Stellung innerhalb einer Siedlung oder Landschaft, Aussage über eine bestimmte soziale Schicht oder über Einzelpersonen.<sup>18</sup> Die Summe dieser Eigenschaften muss einen über den Durchschnitt hinausreichenden, besonderen Wert aufweisen damit ein historisches Gebäude als Baudenkmal gilt.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> Furrer 2004, S. 11

<sup>16</sup> vgl. Huse 1996

<sup>17</sup> Eidgenössische Kommission für Denkmalpflege 2007, S. 13

<sup>18</sup> Eidgenössische Kommission für Denkmalpflege 2007, S. 14

<sup>19</sup> Furrer 2004, S.12

Ausgehend von diesen Definitionen sind verschiedene Aspekte für das Verständnis darüber, was ein Baudenkmal ausmacht, wichtig:<sup>20</sup>

- *Auch alltägliche Gebäude können Baudenkmäler sein.* Nicht bloss Spitzenarchitektur wie Kirchen, Schlösser sind denkmalwürdig, sondern auch einfache Objekte wie Arbeiterhäuser, die Zeugnis ablegen von der Entwicklung der Industrialisierung und den Lebensbedingungen der Arbeiterschaft.
- *Ältere Baudenkmäler sind nicht grundsätzlich wertvoller als jüngere.* Das Alter spielt insofern eine Rolle, als von sehr alten Objekten, (z. B. mittelalterliche Wohnhäuser aus Holz), nur noch wenige existieren und diese deshalb wertvoller sind.
- *Baudenkmäler müssen nicht schön sein.* Vor dem ästhetischen Wert steht die historische oder kulturelle Bedeutung. Auch landläufig als hässliche bewertete Bauten können denkmalpflegerisch wertvoll sein (z. B. Verkehrsbauten). Ebenso wenig vermindert ein schlechter Erhaltungszustand den Wert eines Baudenkmals.
- *Ein Baudenkmal ist integrales Ganzes.* Da die Fassade eines Gebäudes in einem Zusammenhang mit dem Inneren steht und umgekehrt, wird der kulturelle Wert eines Baudenkmals vermindert, wenn nur die Hülle erhalten wird. Eine integrale Erhaltung bedeutet auch, dass die im Laufe der Zeit vorgenommenen Änderungen, sofern sie über eine eigene Qualität verfügen, schützenswert sind.
- *Baudenkmäler können auch an negative Seiten erinnern.* Nicht nur diejenigen Denkmäler sollen erhalten werden, die heute positiv gewertet werden, sondern auch solche, die an Unrecht oder erlittenes Leid erinnern.<sup>21</sup>

Wichtig ist, dass der geschichtliche Zeugniswert eines Baudenkmals unabhängig von einem geplanten Projekt besteht. Auch ein Ersatzbau von hoher gestalterischer Qualität kann diesen nicht aufwiegen. Vermindert wird der Wert eines Baudenkmals, wenn dessen Authentizität beeinträchtigt wird. Authentizität bedeutet, dass das Denkmal möglichst vollständig mit all seinen Zeitspuren überliefert wird. Wird dem Denkmal diese Substanz genommen, verliert es seinen denkmalpflegerischen Wert unwiederbringlich.<sup>22</sup>

Für den Umgang mit Baudenkmalern, hat dieser Grundsatz zur Folge, dass die Wahrung der historischen Substanz und der Authentizität in den Mittelpunkt gestellt werden muss. Eingriffe müssen möglichst reversibel sein und sich der historischen Substanz unterordnen, aber trotzdem in einer zeitgenössischen Art und Weise erfolgen.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> vgl. Furrer 2004, S. 13 - 14

<sup>21</sup> Eidgenössische Kommission für Denkmalpflege 2007, S. 13

<sup>22</sup> Eidgenössische Kommission für Denkmalpflege 2007, S. 14

<sup>23</sup> vgl. Eidgenössische Kommission für Denkmalpflege 2007, S. 19-28

## **2.2 Rechtliche Aspekte**

Die hohe Bedeutung der Baudenkmäler findet ihren Niederschlag in entsprechenden gesetzlichen Bestimmungen. Seit 1996 ist in der Schweiz das internationale „Übereinkommen zum Schutz des baugeschichtlichen Erbes in Europa“ in Kraft. Darin verpflichten sich die Vertragsparteien auf die Erfassung von Schutzobjekten, auf rechtliche Schutz- und weitere Massnahmen wie zum Beispiel die Förderung privater Initiativen.<sup>24</sup>

### **Nationale Ebene**

Auf eidgenössischer Ebene bildet der Art 78 der Bundesverfassung die Grundlage für die Denkmalerhaltung. Darin wird festgehalten, dass der Bund bei der Erfüllung seiner Aufgaben Rücksicht auf die Anliegen des Natur- und Heimatschutzes nimmt und dass er Kulturdenkmäler ungeschmälert erhält, wenn das öffentliche Interesse es gebietet.<sup>25</sup> Er tut dies vor allem, indem er eigene Anlagen entsprechend gestaltet, Inventare erstellt, Gutachten verfasst sowie Beiträge an Objekte und an Organisationen ausrichtet.<sup>26</sup>

### **Kantonale Ebene**

Für die Umsetzung des Natur- und Heimatschutzes sind die Kantone zuständig.<sup>27</sup> In den kantonalen Gesetzen werden die Art der Schutzobjekte definiert, mögliche Schutzmassnahmen beschrieben, die Gewährung von Beiträgen und Subventionen festgelegt sowie die Organisation und der Vollzug geregelt. Die konkreten Ausformulierungen variieren je nach Kanton.

Die Erhaltung von Baudenkmälern erfolgt nicht nur über die Bezeichnung einzelner Schutzobjekte, sondern auch durch die Ausgestaltung entsprechender Schutzzonen. In den kantonalen Gesetzen wird als eine der Schutzmassnahme deshalb auch auf das Planungsrecht hingewiesen.<sup>28</sup>

### **Inventare**

Eine wichtige Funktion erfüllen Inventare, bzw. Verzeichnisse, in denen die denkmalpflegerisch wertvollen Objekte beschrieben und deren Wert begründet wird. Die Vielfalt der Inventare und deren unterschiedliche rechtliche Bedeutung erschweren einen Überblick.

---

<sup>24</sup> vgl. Konvention von Granada 1996

<sup>25</sup> Bundesverfassung, Art. 78

<sup>26</sup> vgl. Natur- und Heimatschutzgesetz (NHG)

<sup>27</sup> Bundesverfassung Art. 78, Abs.1

<sup>28</sup> vgl. z. B. Planungs- und Baugesetz des Kantons Zürich (PBG), Par. 205a

Ein wichtiges Verzeichnis auf Bundesebene ist das Inventar der schützenswerten Ortsbilder der Schweiz.<sup>29</sup> Für den Schutz von Baudenkmalern bedeutend sind die Inventare auf kantonaler und kommunaler Ebene, deren Funktion allerdings unterschiedlich ist. Im Kanton Zürich beispielsweise handelt es sich um ein so genanntes „Hinweisinventar“, das heisst die darin enthaltenen Objekte sind grundsätzlich schützenswert, deren genauer Schutzstatus wird aber erst im Rahmen einer Baubewilligung festgelegt.<sup>30</sup> In anderen Kantonen sind die Inventare verbindlich, die darin beschriebenen Objekte sind geschützt.<sup>31</sup>

Die Inventare müssen öffentlich einsehbar sein. In der Regel liegen sie in Form von Objektblättern vor. Einige Kantone publizieren Auszüge davon in Buchform (z. B. Stadt Zürich). Erst wenige Kantone und Gemeinden verfügen über Online-Inventare (z. B. Städte Zürich, Bern, Thun, Kanton SZ).

Aufgrund der Vielfalt unterschiedlicher Schutzbestimmungen und -verfahren lässt sich die Anzahl „geschützter“ Objekte in der Schweiz nur sehr schwierig bestimmen. Je nach Definition und Kanton sind es rund 5-10% des Immobilienbestands.<sup>32</sup>

## 2.3 Vollzug

### Staatliche Stellen

Der grösste Teil der Arbeit für die Baudenkmalhaltung geschieht *auf kantonaler und kommunaler Ebene*. Jeder Kanton verfügt über eine Denkmalpflege-Behörde, deren Bezeichnung, Stellung innerhalb der Verwaltung und finanzielle und personelle Ressourcen variieren. So kann die Denkmalpflege beim Kultur-, beim Bau- oder beim Planungsdepartement angesiedelt sein. Die Denkmalpflegen sind zuständig für die Erfassung der Baudenkmäler in Inventaren, für deren Unterschutzstellung sowie für deren Pflege.

*Auf nationaler Ebene* ist das Bundesamt für Kultur, bzw. die Sektion Heimatschutz und Denkmalpflege für die Denkmalerhaltung zuständig. Diese beurteilt in erster Linie Projekte, die als Bundesaufgabe gelten, betreut die Bundesinventare und spielt als Subventionsgeber eine wichtige Rolle. Für die Beratung und für Gutachten steht die eidgenössische Kommission für Denkmalpflege zur Verfügung.<sup>33</sup>

---

<sup>29</sup> vgl. [www.isos.ch](http://www.isos.ch)

<sup>30</sup> Planungs- und Baugesetz des Kantons Zürich (PBG), Par. 203

<sup>31</sup> Denkmal- und Heimatschutzgesetz des Kantons Baselland (DHG), Par. 8

<sup>32</sup> Furrer, 2004, S. 13

<sup>33</sup> vgl. [www.bak.admin.ch](http://www.bak.admin.ch)

## Private Organisationen

Die *NIKE*<sup>34</sup> (Nationale Informationsstelle für Kulturgüter-Erhaltung) ist eine von 31 Fachverbänden und Publikumsorganisationen getragene Informationsdrehscheibe im Bereich der Erhaltung materieller Kulturgüter. Sie fördert den Austausch von Fachwissen sowie die Information der Öffentlichkeit mittels Aktionen wie dem „Europäischen Tag des Denkmals“.

Auch im Bereich der Denkmalerhaltung gibt es als Ergänzung zu den staatlichen Stellen private Non-Profit-Organisationen. Die grösste national tätige Organisation ist der *Schweizer Heimatschutz*<sup>35</sup>. Er wurde 1905 gegründet, verfügt über rund 22'000 Mitglieder und Gönner in 26 Sektionen. Er setzt sich mittels Öffentlichkeitsarbeit, politischem Lobbying und rechtlichen Mitteln dafür ein, dass Baudenkmäler erhalten bleiben und neue Architektur in guter Qualität erfolgt.

Daneben gibt es *unzählige weitere, grössere und kleinere, ideelle Organisationen*, welche sich auf nationaler, regionaler und sehr oft auch auf lokaler Ebene für den Erhalt von Baudenkmälern einsetzen. Deren Zielsetzungen sind unterschiedlich, einige widmen sich bestimmten Bautypen, andere einzelnen Objekten oder ganzen Ortsbildern.

Eine wichtige Rolle spielen auch wissenschaftlich orientierte Verbände wie *die schweizerische Bauernhausforschung*<sup>36</sup> oder die *Gesellschaft für Schweizerische Kunstgeschichte*<sup>37</sup>. Deren Ziel ist die Erforschung der baulichen Kultur der Schweiz und die Publikation der Ergebnisse für eine breite Öffentlichkeit.

*ICOMOS Schweiz*<sup>38</sup>, die Landesgruppe des „Internationalen Rates für Denkmalpflege“ ist eine Vereinigung von am Baudenkmal tätigen Fachleuten. Ziel die Förderung des nationalen und internationalen Gedankenaustausches zu Aufgaben und Problemen bei der Erhaltung historischer Bauten.

---

<sup>34</sup> vgl. [www.nike-kultur.ch](http://www.nike-kultur.ch)

<sup>35</sup> vgl. [www.heimatschutz.ch](http://www.heimatschutz.ch)

<sup>36</sup> vgl. [www.zug.ch/bhf](http://www.zug.ch/bhf)

<sup>37</sup> vgl. [www.gsk.ch](http://www.gsk.ch)

<sup>38</sup> vgl. [www.icomos.ch](http://www.icomos.ch)

### **3 Baudenkmäler aus immobilienwirtschaftlicher Sicht**

Baudenkmalerhaltung unter rein wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu betrachten ist nicht unumstritten. Weit verbreitet ist die Meinung, dass diese in keinerlei Art und Weise mit ökonomischen Instrumenten analysiert und gesteuert werden kann, da sie sich jenseits ökonomischer Rationalitäten befindet.<sup>39</sup> Diese Haltung beruht im wesentlichen darauf, dass der Begriff „Wirtschaft“ mit „finanziell und kommerziell“ gleichgesetzt wird.

Die moderne Ökonomie jedoch besteht eher aus einer Sichtweise und einer analytischen Methode, die sich auf verschiedene Lebensbereiche anwenden lassen. Im Umweltbereich wird dieser Ansatz schon länger angewendet und zum Beispiel der Wert von Feuchtgebieten für die Biodiversität und den Hochwasserschutz ökonomisch betrachtet.<sup>40</sup> Im kulturellen Bereich ist diese Betrachtungsweise noch weniger verbreitet.

Die grundlegende Annahme in der Volkswirtschaft lautet, dass sich aufgrund von Angebot und Nachfrage für alle Güter auf dem freien Markt ein Preis bildet, der ein Optimum darstellt, das für alle Beteiligten mit dem höchsten Nutzen verbunden ist. In einigen Situationen funktioniert dieses Spiel von Angebot und Nachfrage allerdings nicht und der Markt versagt. Zwei davon sind im Zusammenhang mit Baudenkmälern von Interesse: Externalitäten und öffentliche Güter.

#### **3.1 Externalitäten**

Als Externalitäten werden nicht kompensierte Einflüsse einer Handlung auf andere bezeichnet. Diese Einflüsse können positiv (andere profitieren davon) oder negativ (andere leiden darunter) sein. Da sie nicht „bezahlt“ werden, werden sie bei Entscheidungen nicht beachtet, was zu einem ineffizienten Markt führt.

Das Lehrbuchbeispiel einer negativen Externalität ist Autofahren, das schädliche Abgase verursacht. Diese Schäden bezahlt der Autofahrer nicht in vollem Ausmass, deshalb besteht kein Anreiz, das Autofahren zu reduzieren. Das Lehrbuchbeispiel einer positiven Externalität ist die Renovation von Häusern. Von einer renovierten Fassade profitieren auch die Nachbarn, da auch deren Landwert steigt. Der Eigentümer alleine hat aber die Kosten zu tragen, das Haus bleibt unter Umständen unrenoviert.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> Greffe 2003, S. 63

<sup>40</sup> Hanley/ Shogren/ White 2001, S. 3-4

<sup>41</sup> Mankiw 2004 S. 204

Ansätze zur Lösung des Problems können marktbasierend sein oder auf ein Eingreifen des Staates abstellen. Für marktwirtschaftliche Lösungen muss dafür gesorgt werden, dass die Marktteilnehmer die Externalitäten internalisieren, damit diese bei Entscheidungen entsprechend berücksichtigt werden:<sup>42</sup>

- Wirken die Externalitäten zwischen Privaten, besteht die Möglichkeit, das Problem mittels eines *Vertrags* mit Abgeltungen der einen Seite an die andere zu lösen. Zum Beispiel könnten sich alle Nachbarn an der Renovation eines besonders markanten Objekts im Quartier beteiligen.
- Wirken die Externalitäten auf die Umwelt, gibt es das Instrument der *handelbaren Zertifikate* (z. B. CO<sup>2</sup>-Zertifikate, mit denen der negative Einfluss auf die Luft bezahlt wird). Für die Baudenkmalhaltung ist dieses Mittel ungeeignet, da die Zerstörung des einen Baudenkmals nicht durch die Renovation eines anderen aufgewogen werden kann.
- Ein weiteres Mittel ist die *Gründung von gemeinnützigen Organisationen*. Mittels einer Unterstützung zahlen Private dafür, dass sich diese gegen negative, bzw. für positive Externalitäten engagieren. Beispielsweise unterstützt ein Mitglied des Schweizer Heimatschutzes mit seinem Jahresbeitrag die Erhaltung von Baudenkmalern in der Schweiz.
- Ein nicht auf einem monetären Ausgleich beruhendes Mittel sind *moralische Codes und soziale Sanktionen* („Man wirft keinen Abfall fort“). Im Bereich Baudenkmäler spielt vielleicht der Respekt vor dem überlieferten Erbe eine gewisse Rolle.

Trotzdem ist es in gewissen Fällen nicht möglich, marktbasierende Lösungen zu finden und es braucht das Eingreifen der öffentlichen Hand:<sup>43</sup>

- *Vorschriften* sorgen dafür, dass gewissen Verhalten eingeschränkt wird. Beispiele sind Schutzverfügungen für Baudenkmäler oder Vorschriften in Zonenordnungen.
- Andere Varianten sind die Einführung von *Steuern* bei negativen Externalitäten, (für Baudenkmäler nicht relevant) oder die Gewährung von *Subventionen oder Steuervergünstigungen* für positive Externalitäten (z. B. Beiträge an die Renovation geschützter Häuser, Steuerreduktion für Besitzer von historischen Häusern).

Welche Lösungen die besseren sind, ist umstritten, je nach dem, ob in einem Phänomen ein „Marktversagen“ oder ein „Politikversagen“ gesehen wird. Steuern, bzw. finanzielle Anreizsysteme werden von den meisten Ökonomen Vorschriften vorgezogen.

---

<sup>42</sup> Mankiw 2004 S. 209-212

<sup>43</sup> Mankiw 2004 S. 212-217

Allerdings wird auch die ökonomische und ökologische Wirksamkeit von Subventionen schon seit Jahren diskutiert. Sie können dann sinnvoll sein, wenn sie abgestimmt auf andere Bereiche angewendet werden.<sup>44</sup>

In der Realität sind staatliche und marktbasierete Lösungen oft vermischt. So ist die Renovation von Schutzobjekten durch Private keine rein marktwirtschaftliche Lösung, da dafür Beiträge der öffentlichen Hand zur Verfügung gestellt werden. Ebenso sind Non-Profit-Organisationen nicht vollständig unabhängig, da sie vom Staat mit unterstützt werden. Die Denkmalpflegestellen selbst befinden sich ebenfalls in einer schwierigen Doppelrolle, da sie Beiträge sprechen und gleichzeitig Vorschriften erlassen.

### 3.2 Öffentliche Güter

Externalitäten treten immer dort auf, wo so genannte „öffentliche Güter“ genutzt oder produziert werden, sei es von Privaten oder von der öffentlichen Hand. Öffentliche Güter zeichnen sich dadurch aus, dass sie alle gleichzeitig nutzen können ohne direkt dafür zu bezahlen. Lehrbuchbeispiele von öffentlichen Gütern sind die nationale Verteidigung oder der Stadtpark.<sup>45</sup> Die Erhaltung historischer Bausubstanz ist ebenfalls ein öffentliches Gut. Einige Aspekte können allerdings auch privatisiert werden, zum Beispiel wenn Eintritt in ein Schloss verlangt wird.<sup>46</sup> Dann wird die Baudenkmalhaltung zu einem „gemischten Gut“, das von allen genutzt werden kann, aber nur gegen Bezahlung.<sup>47</sup>

Ein typisches Problem bei öffentlichen Gütern sind die so genannten „Trittbrett-Fahrer“. Da jeder das Gut nutzen kann ohne direkt zu bezahlen, ist die Gefahr der Übernutzung und der Schädigung sehr hoch (vgl. Stadtpark),<sup>48</sup> bei Baudenkmalern zum Beispiel durch zu viele Besucher.

Die Bereitstellung öffentlicher Güter ist schwierig, weil eine Kosten-Nutzen-Analyse fast nicht durchführbar ist. Nicht alle Bürger profitieren im gleichen Mass, weil die öffentlichen Güter nicht für alle gleich nützlich sind. Beispielsweise ist die schön renovierte Altstadt für Bewohnerinnen und Unternehmen in den Aussenquartieren weniger nützlich als für diejenigen in der Innenstadt. Gleichzeitig findet keine Preisbildung statt, weil öffentliche Güter nicht bezahlt werden müssen.<sup>49</sup>

---

<sup>44</sup> Dubs 1994, S. 355

<sup>45</sup> Mankiw 2004, S. 224-225

<sup>46</sup> Serageldin Ismail 1999, S. 254

<sup>47</sup> Beckerich 2005, S. 25

<sup>48</sup> Eisenhut 96/97, S. 57

<sup>49</sup> Beckerich 2005, S. 22

Auch bezüglich der Bereitstellung von öffentlichen Gütern existieren zwei grundsätzlich verschiedene Meinungen. Traditionell wird davon ausgegangen, dass öffentliche Güter auch von der öffentlichen Hand bereitgestellt werden sollen, zum Beispiel bezahlt über Steuern oder in dem Private für deren Bereitstellung subventioniert werden. Die aktuelle politische Meinung vertritt dagegen eher die Auffassung, dass gewisse Dienstleistungen nicht mehr als öffentliches Gut betrachtet werden (z. B. Bereitstellung von Energie) und ein Eingreifen des Staates nicht gerechtfertigt ist, bzw. dass Private öffentliche Güter effizienter bereitstellen als der Staat.<sup>50</sup> Welche der beiden Auffassungen langfristig volkswirtschaftlich sinnvoller ist, bleibt offen.

### 3.3 Inwertsetzung von Baudenkmälern

Für die Bereitstellung öffentlicher Güter und um die Folgen externer Effekte zu vergüten, ist die ökonomische Bewertung von immateriellen Werten, die sich nicht in Preisen niederschlagen, entscheidend. Methoden und Instrumente, um diese Werte zu messen werden schon seit längerer Zeit im Bereich Natur- und Umweltschutz entwickelt. Sie können auch auf die Bereitstellung von Kultur übertragen werden.<sup>51</sup> Generell wird von einem Konzept ausgegangen, das den Wert (z. B. eines Nationalparks oder einer Altstadt) in verschiedene Komponenten aufteilt, je nach dem, ob damit ein direkter Nutzen verbunden ist oder nicht.<sup>52</sup>

Ist eine direkte, rechnerische Ermittlung des Nutzens möglich, spricht man vom *Nutzwert*. Übertragen auf Baudenkmäler entspricht dies dem klassischen Ertragswert der sich aus der Höhe der erwirtschafteten Erträge ergibt und für dessen Schätzung verschiedene Verfahren existieren.<sup>53</sup>

Der *ästhetische Wert und der Erholungswert* (z. B. einer Altstadt) drücken sich beispielsweise in Besucherzahlen aus. Diese sind allerdings durch verschiedene Faktoren beeinflusst, beispielsweise auch der Sauberkeit der Strassen, nicht nur von der baukulturellen Qualität des Ortes.<sup>54</sup> Gleichzeitig kann die Altstadt aber nicht nur danach bewertet werden, ob sie von vielen Touristen besucht wird. Die Folge wäre, dass Baudenkmäler „wertlos“ sind, wenn sie nicht besucht werden.

---

<sup>50</sup> Heal Geoffrey, 1999, S. 221-222

<sup>51</sup> vgl. Heal Geoffrey 1999

<sup>52</sup> Begriffe und Aufteilung variieren je nach Autor, vgl. Serageldin Ismail 1999, S. 244/245 oder Frey 2000, S. 2

<sup>53</sup> vgl. Kap. 3.4, S. 20

<sup>54</sup> Serageldin Ismail, 1999, S. 244-246

Baudenkmäler haben in ihrer Funktion als Zeugnisse auch sogenannte „Existenzwerte“ (*Non-Use-Value*). Gemeint ist damit die Tatsache, dass einer Sache auch dann ein Wert beigemessen werden kann, wenn kein direkter Nutzen daraus resultiert. Auch wenn man z. B. einen Blauwal nie gesehen hat und nie sehen wird, hat dessen pure Existenz für die meisten Menschen einen gewissen Wert. In einer Untersuchung in Marokko zeigte es sich, dass Touristen bereit sind, für die Renovation von Fez eine Taxe zu bezahlen, auch wenn sie diese Stadt gar nicht besuchen.<sup>55</sup>

Eine Komponente des Existenzwerts besteht aus dem so genannten *Options-Wert*, das heisst der Möglichkeit, dass man in Zukunft Fez vielleicht doch einmal besucht oder hofft, einen Blauwal zu sehen.<sup>56</sup>

Um Existenz-Wert zu messen, wurden verschiedene Methoden entwickelt.

- Die *Replacement-Cost-Methode* beruht auf der Schätzung der Kosten für den Ersatz der Struktur. Sie ist auf Baudenkmäler schwierig anzuwenden, weil diese zwar in ihrer Bausubstanz, aber nicht in ihrem kulturellen Wert ersetzt werden können.<sup>57</sup>
- Eine häufig angewandte Methode ist die „*Contingent Valuation*“, bei der mittels Befragung die Zahlungsbereitschaft für die Nutzung eines Baudenkmals ermittelt und daraus die Höhe des Gesamtwerts des Baudenkmals errechnet wird.<sup>58</sup>
- Manchmal wird auch über die Ermittlung der *Reise-Kosten*, welche Besucher aufwenden, um zu einem Ort zu gelangen versucht, dessen Wert abzuschätzen.<sup>59</sup>

### 3.4 Immobilienökonomische Besonderheiten

Immobilien werden im Prinzip als normale Wirtschaftsgüter betrachtet, die dem Spiel von Angebot und Nachfrage gehorchen. Allerdings weisen sie -und damit auch der Immobilienmarkt- einige Besonderheiten auf. Für das Speziesegment der Baudenkmäler gelten diese Merkmale zum Teil verstärkt:<sup>60</sup>

---

<sup>55</sup> Greffe 2003, S. 193-194

<sup>56</sup> Serageldin Ismail, 1999, S. 244-246

<sup>57</sup> Serageldin Ismail, 1999, S. 247-250

<sup>58</sup> Greffe 2003, S. 186

<sup>59</sup> Serageldin Ismail, 1999, S. 244-246

<sup>60</sup> Bone-Winkel/ Schulte/ Focke 2005, S. 18-21

- Zentrales Charakteristikum von Immobilien ist deren *Immobilität*. Das heisst, der Standort eines Baudenkmals beeinflusst dessen Nutzungsmöglichkeit und damit dessen Wert. Die Lage wird deshalb in der Immobilienwirtschaft als das absolut zentrale Element des Wertes angesehen. Alles andere lässt sich mittels Um- oder Neubau verändern. Der Einfluss des Standorts ist auch bei Baudenkmalern oft entscheidend. In Einzelfällen kann das Baudenkmal aber eine grössere Rolle als der Standort spielen, indem es als „Solitärstandort“ eine eigene Lage kreieren kann. Hinweise auf diese Tatsache gibt eine Studie aus Hamburg über die Nutzung von Gewerbeimmobilien.<sup>61</sup>
- Immobilien sind *heterogen*, Baudenkmäler aufgrund ihrer spezifischen Charakteristika noch heterogener. Die Vergleichbarkeit und Übertragung von Konzepten wird damit wesentlich erschwert.
- Der *Entwicklungsprozess dauert in der Regel lange*. Bei Baudenkmalern kann dies unter Umständen noch länger dauern, weil eine Vielzahl von Akteuren involviert ist (gilt allerdings immer beim Bauen im Bestand).
- Das *Investitionsvolumen ist hoch*. Die weit verbreitete Meinung, dass die Investitionen bei Baudenkmalern besonders hoch sind, gilt längst nicht in jedem Fall. Entscheidend ist das Verhältnis zwischen dem Wert des Bestehenden und der Grösse des Eingriffs.
- *Die Transaktionskosten sind hoch*. Gebühren und hohe Informations- und Suchkosten (geringe Markttransparenz) führen zu einem grossen Aufwand für den Kauf und Verkauf einer Immobilie.
- Immobilien sind *langlebige Wirtschaftsgüter*. Technisch gesehen sind Immobilien praktische unendlich lange haltbar. Die ökonomische Lebensdauer endet in der Regel dann, wenn die Verzinsung des Kapitalwerts einer folgenden Investition die laufenden Reinerträge übersteigt. Diese Spanne hat sich in den letzten Jahren dauernd verkürzt und führt zu einem hohen Umnutzungs- und Abbruchdruck auf Baudenkmäler.

---

<sup>61</sup> Halder/Haspel/Lorenz 2002, S. 92

Ausgehend von den Besonderheiten der Immobilie als Wirtschaftsgut ergeben sich auch für den Immobilienmarkt einige besondere Merkmale, die sich für Baudenkmäler teilweise in besonders starker Ausprägung zeigen:<sup>62</sup>

- *Der Immobilienmarkt ist abhängig von den Entwicklungen der Volkswirtschaft.* Der Flächenbedarf hängt direkt ab von der Entwicklung einzelner Wirtschaftszweige. Je nach Wirtschaftslage verstärkt sich der Nutzungsdruck auf Baudenkmäler.
- *Die Markttransparenz ist niedrig.* Immobilien werden in der Regel privat gehandelt. Die Preise werden erst mit grossen Zeitverzögerungen und nur unvollständig bekannt gegeben. Für die heterogenen Baudenkmäler trifft dies besonders stark zu. Die Bewertungen ist schwierig und sie verfügen nur über einen kleinen Marktanteil.

Kompliziert wird die Situation dadurch, dass der *Immobilienmarkt als Teil des Kapitalmarkts* angesehen werden muss.<sup>63</sup> Je nach Situation auf dem Kapitalmarkt sind Immobilien attraktive oder weniger attraktive Anlagen und es fließt mehr oder weniger Kapital in den Immobilienmarkt. Entscheidungen in diesem Bereich werden oft komplett losgelöst von den tatsächlichen Immobilien getroffen, in dem beispielsweise Anteile an Fond gekauft werden. Dies schmälert die Bedeutung der tatsächlichen Bau-Substanz und damit des denkmalpflegerischen Wertes.

### **Wert und Preis**

Für das Verständnis des Immobilienmarkts ist der Unterschied zwischen Wert und Preis besonders wichtig.

Der Wert eine Immobilie ergibt sich ganz allgemein aus der Erwartung des zukünftigen Nettonutzens. Je grösser dieser ist, desto höher der Wert der Immobilien. Für die Schätzung des Immobilienwerts werden heute in der Regel Methoden angewandt, welche die zukünftigen Erträge einberechnen und sich nicht alleine auf einen „Substanzwert“ (Erstellungskosten minus „Altersentwertung“, plus Landwert) beziehen. Zum Beispiel wird zur Berechnung des *Ertragswerts* der Bruttomiettertrag dividiert durch einen Kapitalisierungssatz. Dieser besteht als Basis in der Regel aus dem Zinssatz für die erste Hypothek. Dazu kommen Zuschläge je nach Typ der Immobilien, die nach freiem Ermessen festgelegt werden.<sup>64</sup> Die Besonderheit von Baudenkmalern kann dabei durch Zu- oder Abschläge im Kapitalisierungssatz einfließen.

---

<sup>62</sup> Bone-Winkel/ Schulte/ Focke 2005, S. 21-23

<sup>63</sup> Geltner/ Miller 2001, S. 12

<sup>64</sup> Fierz 2005, S. 104-105

Eine detailliertere Methode besteht in der Berechnung des so genannten *Discounted Cash Flow*. Dabei werden die zukünftigen erwarteten Erträge detailliert prognostiziert und mit einem Zinssatz auf den heutigen Barwert abgezinst.<sup>65</sup>

Der *Preis* hingegen ist das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses bei dem die Wertvorstellungen des Käufers auf diejenigen des Verkäufers treffen. In diesen Prozess hinein spielen auch die individuellen Hoffnungen, Erwartungen und Befürchtungen der Marktteilnehmer, denen in einem unvollkommenem Markt wie dem Immobilienmarkt eine besonders hohe Bedeutung zukommt.<sup>66</sup>

Dieser Unterschied ist auch deshalb hoch, weil nicht jede Eigentümerin aus jeder Immobilie den gleichen Nutzen ziehen kann. Diejenige, die dafür über die besten Fähigkeiten verfügt, wird auch die höchste Zahlungsbereitschaft haben.<sup>67</sup> Zwischen dem Marktwert und dem subjektiven Investitionswert besteht deshalb ein grosser Unterschied, der gerade bei Baudenkmälern besonders ausgeprägt sein kann.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die so genannte *hedonische Bewertung*. Es handelt sich dabei nicht um eine Schätzung, sondern eine Berechnung aufgrund tatsächlich bezahlter Preise. Die Grundannahme dahinter ist, dass sich die Preise der Liegenschaften aufgrund ihrer Charakteristika oder „Attribute“ unterscheiden. Mittels Regressionsanalysen lässt sich bestimmen, wie gross der Preisanteil jedes einzelnen Attributs ist<sup>68</sup>. Es kann damit gezeigt werden, ob die Käufer bereit sind, für historische Substanz mehr oder weniger zu bezahlen und wie gross die Differenz ist. Das Problem ist allerdings, dass dafür grosse Datenmengen, das heisst eine genügend grosse Anzahl von Transaktionen, vorhanden sein müssen.<sup>69</sup>

---

<sup>65</sup> vgl. Fierz 2005, S. 150-151

<sup>66</sup> Fierz 2005, S. 55

<sup>67</sup> Loepfe 2006

<sup>68</sup> Beckerich 2000, S. 110

<sup>69</sup> Greffe 2003, ca. S. 103

## 4 Schnittmenge

Wie Abb. 3 zeigt, ergeben sich aus den unterschiedlichen Blickwinkeln verschiedene Potentiale und Probleme, die im folgenden näher ausgeführt sind.

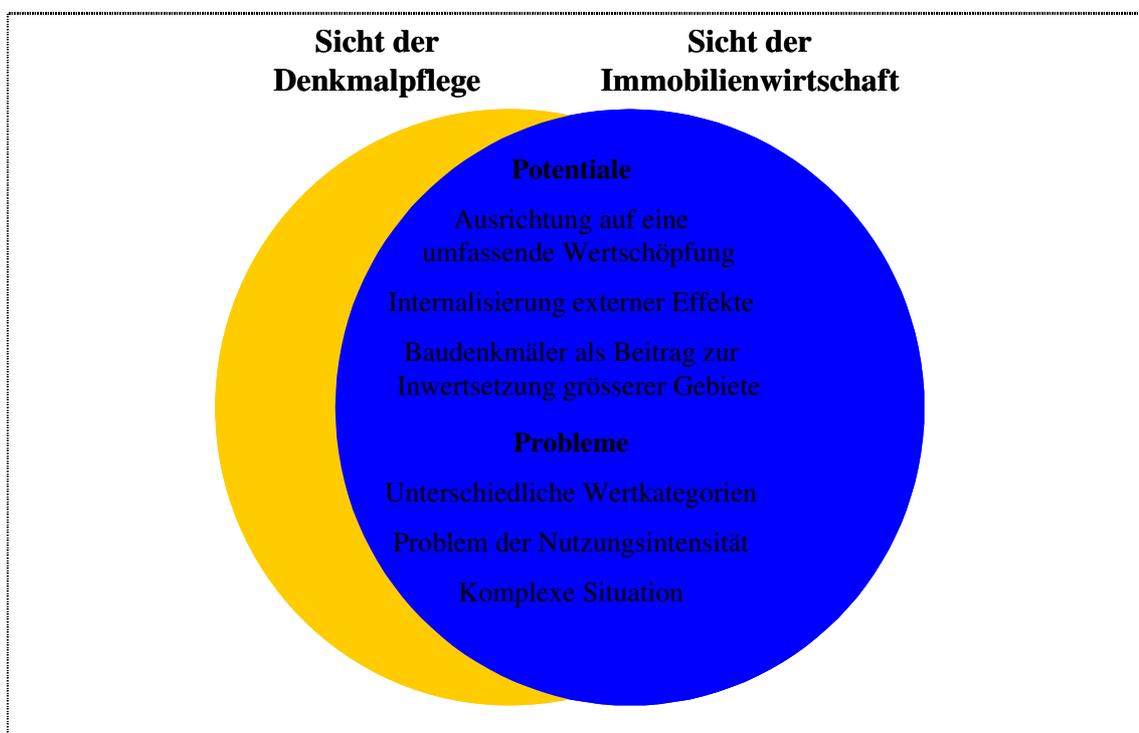


Abb. 3: Denkmalpflegerische und immobilienwirtschaftliche Interessen: Schnittmenge

### 4.1 Potentiale

#### Ausrichtung auf eine umfassende Wertschöpfung

Das grösste Potential liegt in einer sorgfältigen, an den Standort und das Gebäude angepassten Projektentwicklung, die sich an einem umfassenden Wertschöpfungsverständnis orientiert.

Dass der denkmalpflegerische Anspruch nach Authentizität dabei nicht unbedingt im Widerspruch zu renditegeleiteten Anforderungen steht, lässt sich sehr schön bei der Revitalisierung von Industriedenkmälern nachweisen. In diesem Zusammenhang kann von einer eigentlichen Ästhetik des Verfalls und des Schadhafte gesprochen werden, die über eine eigene Qualität verfügt und von einem bestimmten Zielpublikum gesucht wird.<sup>70</sup> Studien in Berlin zeigen, dass die Kombination aus sichtbaren Spuren, sorgfältigen Renovationen und angepassten neuen Elementen dem Wunsch nach individuellen und einzigartigen Immobilien entgegenkommt. Mieter möchten Gebäude,

<sup>70</sup> Halder/Haspel Lorenz 2002, S. 166

in denen Geschichte gestalterisch erlebbar gemacht wird.<sup>71</sup> „Produkte“ sollen nicht mehr nur einen Nutzen, sondern auch spezifische Werte verkörpern und die materielle Sache wird mit einem emotionalen Aspekt erweitert.<sup>72</sup> Dieser manchmal etwas arg strapazierte Grundsatz des modernen Marketings kann für Baudenkmäler eine Chance sein. Denn würden diese komplett leergeräumt und neu ausgebaut, ginge nicht nur der denkmalpflegerische Wert, sondern auch deren Ästhetik und deren Reiz für die Benutzerinnen verloren und die Rendite würde sinken.

### **Internalisierung externer Effekte**

Mit der innovativen Projektentwicklung hängt die Internalisierung externer Effekte zusammen, die ebenfalls ein grosses Potential darstellt. Auf privater Ebene gut gelingt dies im Zusammenhang mit der Markenbildung von Unternehmen. Da Baudenkmäler über einen hohen Alleinstellungscharakter verfügen, lassen sie sich sehr gut für die Markenbildung und zur Identitätsstiftung nutzen. Zum Beispiel gelingt die Darstellung der eigenen Firmenkultur unter Umständen besser in alten Industriearealen als in einem gewöhnlichen Bürobau.<sup>73</sup> Weitere Untersuchungen zeigen, dass Baudenkmäler in der Regel langfristig stabile Mieteinnahmen generieren, weil die Mieter sich meist wohl fühlen und lange bleiben. Zusammen mit einer sorgfältigen Renovation, welche eine langfristige Werterhaltung und -steigerung gewährleistet, ist die Rendite im Sinne des „Total Return“ (Mieteinnahmen und Wertsteigerung) bei Baudenkmälern oft günstig.<sup>74</sup>

### **Baudenkmäler als Beitrag zur Inwertsetzung grösserer Gebiete**

Potential für die Baudenkmalhaltung bietet auch die konsequente Verfolgung des Ansatzes aus dem Urban Management, sich am Mehrwert des Landes grösserer Gebiete zu orientieren.<sup>75</sup> Der Wert des Landes hängt von den Entscheidungen der Firmen und Haushalte ab, wie viel sie an einem bestimmten Standort bereit sind für Miete oder Kauf zu bezahlen.<sup>76</sup> Diese Entscheidungen werden von verschiedenen Faktoren bestimmt (z. B. Distanz zum Zentrum). Zunehmend wichtig werden dabei auch sogenannte weiche Standortfaktoren. Gerade in Europa ist Geschichte ein solcher Faktor, der die Besonderheit Europas gegenüber anderen Gegenden unterstreicht.

---

<sup>71</sup> Halder 2002, S. 160

<sup>72</sup> Zeugin 2006, S. 11

<sup>73</sup> vgl. Jorzick 2002 in Halder/Haspel/Lorenz 2002

<sup>74</sup> Deutsches Nationalkomitee für Denkmalschutz, 2005, S. 41

<sup>75</sup> Bahn/ Loepfe 2007, S. 3

<sup>76</sup> O'Sullivan 1993, S. 384

Der historischen Bausubstanz kommt in diesem Zusammenhang eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu. Die Identifikation mit Baudenkmälern kann zu einem eigentlichen „Wohlfühlfaktor für Bürger“<sup>77</sup> werden und zur Aufwertung ganzer Quartiere beitragen.

## **4.2 Probleme**

### **Unterschiedliche Wertvorstellungen**

Die grössten Konflikte rund um Baudenkmäler entzünden sich immer wieder daran, dass unterschiedliche Wertkategorien aufeinanderprallen.<sup>78</sup> Dies kann auch bei gut erhaltenen Baudenkmälern der Fall sein, zeigt sich aber regelmässig bei Baudenkmälern in einem schlechten und renovationsbedürftigen Zustand. Diese werden von der Denkmalpflege als genauso wertvoll taxiert wie renovierte, gleichzeitig aber gerade in der Öffentlichkeit in der Regel als deutlich weniger wertvoll eingeschätzt. Das gleiche gilt für Baudenkmäler aus dem 20. Jh., besonders aus dessen zweiter Hälfte, deren Bedeutung als Baudenkmal von einer breiten Öffentlichkeit noch nicht in jedem Fall erkannt wird.<sup>79</sup> Da die Schätzung des Wertes bei Immobilien eine höhere Bedeutung für die Preisbildung hat als bei anderen Gütern, entsteht bei solchen Baudenkmälern ein grosses Konfliktpotential.

Bei professionellen Akteuren erstaunt diese Tatsache etwas. Die moderne Bewertungspraxis geht längst nicht mehr vom Substanzwert, sondern vom zukünftigen Nutzwert aus, der auch bei einem Baudenkmal in schlechtem Zustand sehr hoch sein kann. Die Fokussierung auf das Nutzungspotential und die Negierung des Existenzwerts birgt natürlich auch Gefahren und kann sich für ein Baudenkmal, das keinen direkten Nutzen durch Besucher oder Vermietungen erwirtschaftet, negativ auswirken. Alles in allem überwiegen bei einer stärkeren Fokussierung auf den zukünftigen Wert aber die positiven Aspekte.

### **Nutzungsintensität**

Wird der Existenz-Wert über die anderen Wert-Komponenten gesetzt und die Baudenkmalhaltung als reines öffentliches Gut gesehen, das vom Staat bereitgestellt werden muss, ergeben sich Probleme, wenn je nach politischem Klima andere Prioritäten für staatliche Aufgaben gesetzt werden.<sup>80</sup> In Zeiten knapper werdenden Zuteilungen

---

<sup>77</sup> Halder/ Viebrock 2005 S. 272

<sup>78</sup> Furrer, 2004, S. 17

<sup>79</sup> Halder/Haspel/ Lorenz 2002, S. 72

<sup>80</sup> Greffe 2003, S. 109

staatlicher Mittel wird deutlich, dass eine langfristige, tragbare Erhaltung nur möglich ist, wenn Baudenkmäler auch „gebraucht“ werden und dadurch Wert generieren. „Man kann eine Altstadt nur erhalten, indem man das Leben in ihr erhält“ hat schon Burckhardt in den 60er Jahren in einem Artikel im Werk geschrieben.<sup>81</sup> Dass die Auffassungen über die Nutzung, die ein Baudenkmal erträgt, aber weit auseinander gehen, belegt die an einer Tagung in Fulda 1992 zitierte Aussage eines Denkmalpflegers, dass sich „das Gebäude denkmalpflegerisch im Idealzustand befinde – es stehe leer“.<sup>82</sup>

Die Frage der Intensität der Nutzung muss dann auch immer wieder durch die Gerichte entschieden werden. In solchen Konflikten geht die bundesgerichtliche Praxis davon aus, dass das öffentliche Interesse an der Erhaltung den finanziellen Interessen der Investoren an einer maximalen Rendite vorangeht.<sup>83</sup> Wobei sich in der Praxis zeigt, dass sich diese beiden Interessen nicht unbedingt entgegenstehen. Wird eine ungeeignete Nutzungen in ein Baudenkmal hineingezwängt, führt dies oft zu schlechten architektonischen Lösungen, unverhältnismässigem Renovations- und Ausbauaufwand und damit auch zu einer geringeren Flächenproduktivität.<sup>84</sup>

### **Komplexe Situation**

Ein Problem für die vermehrte Einbindung von privaten Eigentümern in die Baudenkmalerhaltung stellt der intransparente Markt dar. Baudenkmäler machen nur einen kleinen Teil des Immobilienmarkts aus und die Bewertung ist mit einigen Schwierigkeiten und etwas grösseren Unsicherheiten verbunden als bei anderen Immobilien. Für eine hedonische Bewertung, bei welcher der Faktor historische Substanz einfließen würde, ist die Anzahl der gehandelten Objekte eher zu gering. Die je nach Kanton unterschiedlich gehandhabte Praxis in der Denkmalpflege betreffend Inventaren und Unterschutzstellungen erschwert die Situation zusätzlich. Die komplexe Situation kann - aber muss nicht - dazu führen, dass Projekte, in die Baudenkmäler involviert sind, länger dauern, komplexer sind und damit auch risikoreicher als andere. Ein frühzeitiger Einbezug aller Beteiligten und Betroffenen und eine sorgfältige Analyse der gesellschaftlichen, ökonomischen und technischen Umgebung ist deshalb für den Erfolg solcher Projekte unerlässlich. Eine Forderung, die aber eigentlich für alle Immobilienprojekte gilt.<sup>85</sup>

---

<sup>81</sup> Burckhardt 1961, S. 187

<sup>82</sup> Egloffstein 1992, S. 9

<sup>83</sup> Rascher 2004, S. 52

<sup>84</sup> Deutsches Nationalkomitee für Denkmalschutz 2005, S. 47

<sup>85</sup> Bone-Winkel, Schulte, Focke, Bd. I, S. 17

## ***Zweiter Teil: Empirische Untersuchung***

Die Ausführungen im ersten Teil haben gezeigt, dass für die erfolgreiche Nutzung von Baudenkmälern deren Möglichkeit zur Wertschöpfung entscheidend ist. Unter „Wert“ darf dabei nicht nur eine rein ökonomisch interpretierte Rendite verstanden werden, sondern ebenso die Inwertsetzung der denkmalpflegerischen Qualitäten. Ein dafür geeigneter Ansatz ist das so genannte Best-Owner-Prinzip der CUREM (s. Abb. 4), das die Eigentümerin und deren Fähigkeiten zur Wertschöpfung in den Mittelpunkt stellt. Dieses Prinzip liegt dem zweiten, empirischen Teil der Arbeit zu Grunde.

Zehn Fallbeispiele werden gemäss der Struktur des Best-Owner-Prinzips in den drei Bereichen Strategie, Struktur und Kultur analysiert, um daraus Erkenntnisse über idealtypischer Eigentümer für Baudenkmäler zu erhalten. Abschliessend werden Anregungen für neue Strategien und Instrumente für die Denkmalerhaltung, basierend auf der Anwendung des Best-Owner-Prinzips formuliert.

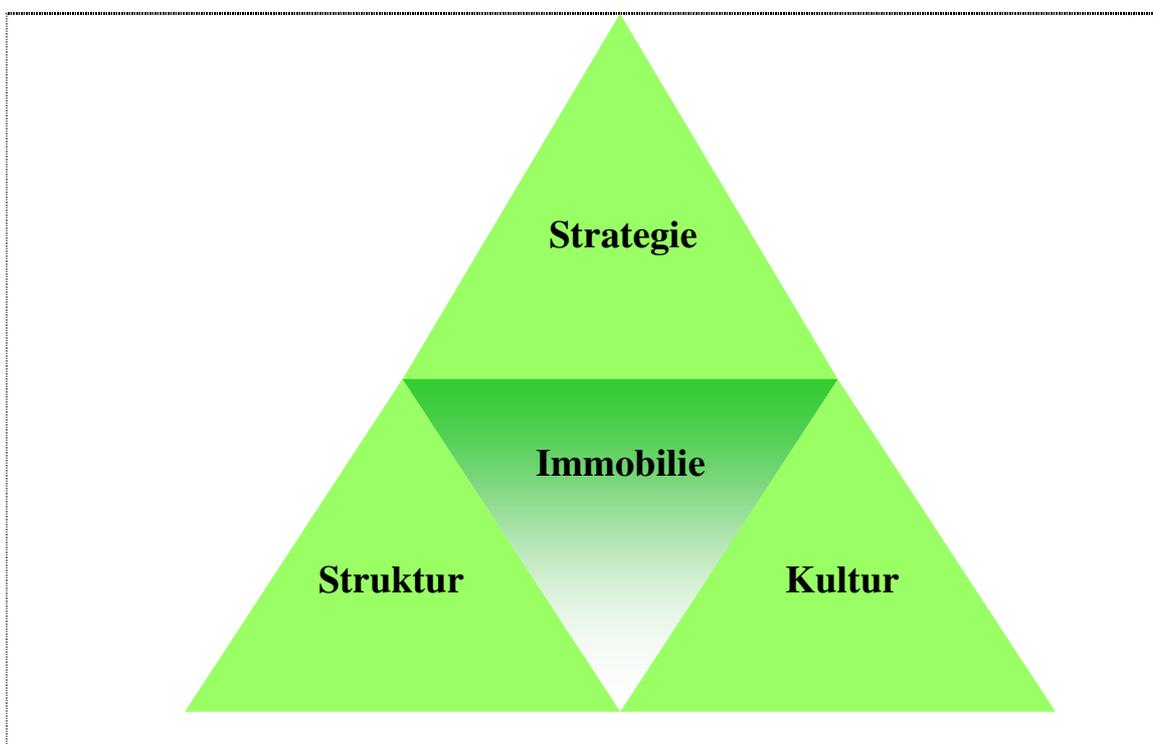


Abb. 4: Die Struktur des Best-Owner-Prinzips (angelehnt an: Loepfe 2004)

## **5 Das Best-Owner-Prinzip**

Das Best-Owner-Prinzip wurde von der CUREM (Center for Urban and Real Estate Management) als eigenes, integratives Managementmodell entwickelt. Grundgedanke ist, Immobilieneigentümer über verschiedene Fähigkeiten verfügen, Wert aus bestimmten Immobilien zu schöpfen. Ein analoger Gedanke wurde von der Unternehmensberatungsfirma McKinsey unter dem Begriff „Natural Owner“ formuliert. Er besagt, dass bei vielen Wettbewerbern am Markt diejenigen den höchsten Gewinn erzielen, welche einem Unternehmen den grössten Gewinn - im Verhältnis zu den anderen möglichen Eigentümerinnen - zufügen können.<sup>86</sup>

Die höchste Wertschöpfung findet dann statt, wenn eine Immobilie den am besten zu ihr passenden Eigentümer gefunden hat. Die Eigenschaften, über welche eine geeignete Eigentümerin verfügen sollte, lassen sich in die Bereiche Strategie, Struktur und Kultur aufteilen (vgl. Abb. 4, S. 28). Die Wertschöpfung, einer Immobilie ist damit nicht nur durch deren Eigenschaften wie Lage, Zustand, Nutzung, etc. bestimmt, sondern hängt in hohem Mass von den Fähigkeiten des Eigentümers ab. Daraus folgt, dass es keine „schlechten“ Immobilien, sondern nur für die Immobilie ungeeignete Eigentümerinnen gibt. Eine weitere Schlussfolgerung ist, dass das Wertschöpfungspotential je höher ist, je spezifischer die Immobilie und je individueller der zu ihr passende Eigentümer sind.<sup>87</sup>

Wertschöpfung muss dabei nicht alleine durch quantitative Komponenten definiert werden. Das Best-Owner-Prinzip erlaubt auch die Integration von qualitativen Aspekten. Beispielsweise kann der Beitrag einer Immobilie zur Identität, zum Wohlbefinden oder zur Bevölkerungsstruktur mittels eines qualitativen Bewertungsrasters miteinbezogen werden.<sup>88</sup>

Die drei Bereiche des Best-Owner-Prinzips - Strategie, Struktur und Kultur – werden im folgenden näher erläutert. Die Ausführungen lehnen sich an das so genannte St. Galler Management Modell an. Es handelt sich dabei um eine an der Uni St. Gallen in den 60er Jahren formulierte und seither kontinuierlich weiterentwickelte Managementlehre.<sup>89</sup>

---

<sup>86</sup> Carlesi/ Verster/ Wenger 2007, S. 2

<sup>87</sup> Loepfe 2004, S. 67

<sup>88</sup> vgl. Leemann 2006

<sup>89</sup> Rüegg 2002, S. 39-59

## 5.1 Strategie

Eine Strategie gibt die Richtung der unternehmerischen Tätigkeit vor und definiert, auf welche erfolgsentscheidenden Aspekte sie sich ausrichtet. Es geht darum, die „richtigen Dinge zu tun“ und Ressourcen so einzusetzen, dass ein langfristiger, ökonomischer Erfolg möglich ist. Nach dem St. Galler Managementmodell muss eine Strategie inhaltlich zu den Themenbereichen Anspruchsgruppen, Leistungsangebot, Fokus, Kooperationsfelder und Kernkompetenzen Auskunft geben. Aufgrund der strategischen Vorgaben werden zu diesen fünf Bereichen Ziele festgelegt, Ressourcen zugeteilt und Massnahmen entwickelt.

Bezüglich der Entwicklung einer Strategie gibt es verschiedene Theorien, die kontrovers diskutiert werden. Die bekannteste ist diejenige der so genannten „Design School“, welche auch dem St. Galler Management Modell zugrunde liegt. Sie besagt, dass aus einer externen Analyse abgeleitete Erfolgsfaktoren (Chancen und Risiken) mit den aus einer internen Analyse abgeleiteten Kernkompetenzen (Stärken und Schwächen) in Einklang gebracht werden müssen. (SWOT-Analyse: Strengthness, Weakness, Opportunities, Threatness). Ziel ist, aufgrund der Analyse die Fähigkeiten der Eigentümerinnen so zu entwickeln, dass sie wertvoll, selten, schwer imitierbar und nicht substituierbar sind.

## 5.2 Struktur

Strukturen sind Ausdruck von Ordnung und Organisation. Sie dienen dazu, eine angemessene Arbeitsteilung zu gewährleisten und sorgen dafür, dass Prozesse koordiniert ablaufen. Im Bereich der Betriebsführung werden Aufbau- und Ablaufstrukturen unterschieden. Die Aufbaustruktur zeigt, nach welchen Kriterien die Aufgaben und Aktivitäten gebündelt und geführt werden, z. B. nach Funktionen, nach Sparten oder nach Regionen. Die Ablauforganisation legt fest, welche Aufgaben in welcher zeitlichen Reihenfolge wahrgenommen werden müssen.

Die Struktur folgt der Strategie. Kritiker der Design-Schule weisen allerdings darauf hin, dass umgekehrt auch die Formulierung einer Strategie von den vorhandenen Strukturen beeinflusst wird.<sup>90</sup>

---

<sup>90</sup> Mintzberg 1999, S. 50

### **5.3 Kultur**

Die Festlegung einer Strategie und der strukturellen Ordnung reichen nicht aus, damit ein Unternehmen zielgerichtet tätig sein kann. Es bedarf dazu zusätzlich eines gemeinsamen Sinnhorizontes, welcher durch die Kultur verkörpert wird. Kultur umfasst ganz allgemein Normen, Werte und Bezugspunkte, an denen sich das alltägliche Handeln orientiert und auf die man sich gegenseitig verlässt. Zentrale Elemente einer Unternehmenskultur sind u. a. Einstellungen und Haltungen, Geschichten und Mythen zu wichtigen Veränderungen in der Unternehmensgeschichte, Denk-, Argumentations- und Interpretationsmuster, Sprachregelungen, kollektive Erwartungen.

Diese kulturellen Komponenten sind schwer zugänglich und nicht leicht zu beeinflussen. Die Entwicklung einer Unternehmenskultur ist damit ein äußerst komplexer und nur teilweise steuerbarer Prozess, beeinflusst von vielerlei soziologischen und psychologischen Faktoren.

### **5.4 Wege zum Best-Owner**

McKinsey's Konzept des „Natural Owner“ beschreibt verschiedene Möglichkeiten, wie die beste Eigentümerschaft zu Stande kommt. Entscheidend ist die Frage, wie einem Unternehmen Wert zugefügt werden kann. Dies kann zum Beispiel darin bestehen, dass operative Synergien genutzt werden können (z. B. gleiche Technologien oder Absatzkanäle...), dass ein besserer Zugang zu Kapital und Talenten möglich oder dass die Kultur des Unternehmens besser passt. Die Frage ist, wie ein nicht optimaler Eigentümer seine Fähigkeiten dahingehend entwickeln kann, dass die bestmögliche Wertschöpfung entsteht und er ein „Natural Owner“ wird.<sup>91</sup>

In der Theorie des Best-Owner-Prinzips bedeutet dies, dass die Eigentümerin entweder seine Strategie, seine Struktur oder seine Kultur an die Immobilie anpassen oder die Immobilie wechseln muss. Für die Umsetzung in der Praxis stellt sich das Problem, dass der Kauf und Verkauf von Immobilien mit hohen Kosten verbunden ist und damit allenfalls verhindert wird, dass suboptimale Eigentümer sich von ihren Immobilien trennen.

Beide Ansätze äussern sich nur zurückhaltend zur Frage der Messung des „Best-Owners“. Der beste Test ist, ob eine andere Eigentümerin einen höheren Wert generieren kann als der bestehende. Dies ist aber schwierig zu beurteilen und mit grosser Subjektivität verbunden.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> Carlesi/ Verster/ Wenger 2007, S.2-3

<sup>92</sup> Carlesi/ Verster/ Wenger 2007, S. 3

## 6 Analyse der Fallbeispiele

Da sich die vorliegende Arbeit in einem bisher nur wenig erforschten Gebiet bewegt, wurde für den empirischen Teil ein qualitatives, exploratives Vorgehen gewählt. Die offene, wenig standardisierte Herangehensweise eignet sich für das Sammeln erster Erkenntnisse in einem neuen Gebiet.<sup>93</sup>

Die Fälle werden mittels eines Aktenstudiums aufgearbeitet, ergänzt mit einem Gespräch mit einer der Schlüsselfiguren. Dies kann der Eigentümer selbst sein, es kann sich aber im Einzelfall auch um eine andere Person handeln, die eine entscheidende Rolle für den Erfolg gespielt hat. Die Gespräche sind weniger Interviews im Sinne der qualitativen Sozialforschung, sondern dienen vielmehr der Verifikation des Aktenstudiums und der Beschaffung zusätzlicher Informationen.

### 6.1 Auswahlkriterien

Die zu untersuchenden Fallbeispiele werden aufgrund ihrer Relevanz für die Fragestellung ausgewählt und nicht aufgrund ihrer Repräsentativität. Dabei wird davon ausgegangen, dass nicht die Anzahl der Fälle, von denen allgemeine Aussagen abgeleitet werden, entscheidend ist, sondern die Unterschiede zwischen den Fällen.<sup>94</sup> Eine repräsentative Auswahl wäre auch dadurch erschwert, dass keine ausführlichen Daten über die Verteilung der Eigentümerinnen von Baudenkmälern existieren. In den meisten Kantonen erfolgt nur eine sehr grobe Aufteilung.<sup>95</sup> Zu folgenden Kriterien wurden eine möglichst breite Auswahl angestrebt:

- Eigentumsformen und Eigentumsstrukturen
- Standorte in verschiedenen Regionen
- Gebäudetypen bezüglich Funktion und Alter

Im Hinblick auf das Ziel, Erfolgsfaktoren zu identifizieren und konkrete Anregungen für neue Handlungsansätze und Instrumente zu finden, wurden ausschliessliche *positive Fälle* angeschaut, die sich - oft nach einer negativen Phase - zum Erfolg entwickelt haben.

---

<sup>93</sup> Kromrey 1991, S. 55

<sup>94</sup> Flick 2006, S. 138

<sup>95</sup> vgl. z. B. Kanton Schwyz: 105 öffentlich, 664 privat, 192 sakral, Quelle: <http://staweb.sz.ch/doindex.FAU?sid=5B8095D86&dm=1&IND=4>, Abrufdatum 16.6.2007

Von der Analyse ausgeklammert wird die *öffentliche Hand*. Aufgrund des Charakters der Baudenkmalhaltung als öffentliches Gut kann sie in der Regel als ideale Eigentümerin von Baudenkmalern gelten. Die Erfüllung dieser Aufgabe kann je nach interner Organisationsstruktur besser oder schlechter geschehen. Nehmen Baudenkmäler der öffentlichen Hand Schaden, sind die Ursachen dafür meist im Konflikt unterschiedlicher öffentlicher Interessen zu suchen. Die Abwägung dieser Interessen ist ein politischer Entscheid, der nichts mit der Anwendung des Best-Owner-Prinzips zu tun hat.

Die öffentliche Hand kommt in den Fallbeispielen nur dann vor, wenn sie in der Rolle als temporäre Eigentümerin auftritt, d.h. ein Baudenkmal vorübergehend treuhänderisch verwaltet oder aktiv einen Eigentümerwechsel fördert.

Im folgenden sind die Fallbeispiele kurz beschrieben, verbunden mit einer Analyse der entscheidenden Erfolgsfaktoren. Abb. 5, S. 34 gibt eine Übersicht, detaillierte Beschreibungen finden sich im Anhang.

Objekt	Eigentümer	Bauyp	Nutzung	Erfolgsfaktoren	Verweis
<b>Kurhaus Bergün</b> Bergün GR	Kurhaus Bergün AG	Hotel (1906)	Tourismus	Kultur vorhanden dank initiativer Personen Auf historische Substanz ausgerichtete Strategie und innovative Nutzung Passende Struktur in Form einer AG	S. 35 S. A2
<b>Grandhotel Giessbach</b> Brienz, BE	Stiftung "Giessbach dem Schweizervolk"	Hotel (1875)	Tourismus	Kulturelles Verständnis und Kampfgeist Gute Struktur mit Trennung von Eigentum und Betrieb Strategie, die Grandhotel-Atmosphäre in Wert setzt	S. 36 S. A4
<b>Blatterhaus</b> Turtmann VS	Familie Küng-Lisibach, vorher Stiftung Altes Turtmann	Wohnhaus 16. Jh.	Wohnen	Stiftung als Vermittlerin für neue Eigentümerin Strategie, die sich auf Kernkompetenzen konzentriert Kulturelles Verständnis einer ganzen Familie	S. 37 S. A6
<b>Vidmarhallen</b> Liebefeld BE	Lista AG	Industrie 20. Jh.	gemischt	Flexible Strategie jenseits gängiger Normstrategien Begeisterung des Hauptaktionärs für ein ungewöhnliches Areal	S. 38 S. A8
<b>Gundeldingerfeld</b> Basel BS	Gundeldingerfeld Immobilien AG	Industrie 20. Jh.	gemischt	Strategie, die soziale, ökologische und kulturelle Ziele verbindet Vorhandensein entsprechender Kultur auf verschiedenen Ebenen Gute Struktur mit Trennung von Eigentum und Betrieb	S. 39 S. A10
<b>Wohnhäuser</b> Mändedorf ZH	Rolf Heusser	Wohnhaus	Wohnen	Hohes kulturelles Engagement Personalunion als Struktur Strategie, die Marktfähigkeit zu verbessern	S. 40 S. A12
<b>Tamerlan Lofts</b> Tramelan BE	Hannes Strebler	Industrie 20. Jh.	Wohnen	Auf die Umnutzung von Fabriken fokussierte Strategie Begeisterung für Industriekultur	S. 41 S. A14
<b>Stürlerhaus</b> Bern BE	Stürlerhaus-Genossenschaft	Wohnhaus 17. Jh.	Wohnen	Kleine, flexible Eigentümergemeinschaft Einflussnahme auf den Eigentümerwechsel Nutzungskonzept vorhanden, Haus gesucht	S. 42 S. A16
<b>Villa Trachsel</b> Bern BE	Reto Treese, vorher Stadt Bern	Wohnhaus 19. Jh.	Büro	Rolle der öffentlichen Hand als temporäre Eigentümerin Villa passt zum Image einer Anwaltskanzlei Kulturelles Verständnis des Eigentümers	S. 43 S. A18
<b>Schulhaus</b> Kottwil LU	Richard Häller, vorher Gemeinde Kottwil	Schulhaus (1814)	Wohnen	An die Rahmenbedingungen angepasste Strategie Eigentümer mit Engagement	S. 44 S. A20

Abb. 5: Übersicht über die untersuchten Fallbeispiele

## 6.2 Kurhaus Bergün GR



Das Kurhaus (1906), ein eindrucksvoller Jugendstilbau, konnte mittels einer AG durch ehemalige Gäste gerettet werden. Mit grosser Begeisterung wurde die historische Substanz restauriert und ein innovatives Ferienangebot bereitgestellt. Verantwortlich für den Erfolg waren Faktoren in allen drei Best-Owner-Bereichen. (Anhang S. A2)

### **Kultur vorhanden dank initiativer Personen**

Das Kurhaus Bergün verdankt seinen Erfolg einer Gruppe initiativer Personen, welche die historische Substanz des Kurhauses geschätzt und als Potential erkannt hatten. Mit dem Architekten Heini Dalcher war eine Persönlichkeit vorhanden, die nicht nur über Begeisterung für historische Substanz, sondern auch über sehr grosse Erfahrung im Umgang mit ihr verfügt. Der richtige denkmalpflegerische Ansatz, keine Luxus-Renovation zu machen, sondern es oft auch bei einer einfachen Reinigung zu belassen, stiess allerdings nicht überall auf Verständnis und benötigte verschiedentlich intensive Überzeugungsarbeit durch Heini Dalcher.

### **Auf die historische Substanz ausgerichtete Strategie und innovative Nutzung**

Die vollständige Ausrichtung des Konzeptes auf die historische Substanz, verbunden mit einem innovativen Nutzungsmix aus Ferienwohnungen, Hotel, Restaurant und Veranstaltungen trägt massgeblich zum Erfolg bei. Es zeigt sich, dass die technische Infrastruktur angesichts der prächtigen Innenausstattung für die Gäste tatsächlich zweitrangig ist. Die Verfolgung dieser Strategie geschieht weniger aufgrund einer expliziten Formulierung, sondern, vielmehr intuitiv. Heini Dalcher macht das, „was ihm liegt“<sup>96</sup>. Das etappenweise Vorgehen führte zu Problemen bei der Finanzierung. Die Banken waren nicht bereit, ohne klassischen Businessplan Kredite zu gewähren (lobenswerte Ausnahme: Alternativen Bank).

### **Passende Struktur in Form einer AG**

Die Form der AG hat sich bisher bewährt. Sie ermöglicht ein effizientes Arbeiten mit einer kleinen Gruppe von Leuten im Verwaltungsrat. Dies ist umso wichtiger, als mit den ehemaligen Gästen viele Betroffene finanzielle Unterstützung leisten, gleichzeitig aber auch über eine hohe Anteilnahme am Geschehen verfügen.

---

<sup>96</sup> Zitat aus Gespräch mit Heini Dalcher VR- Präsident der Kurhaus Bergün AG vom 22. Mai 2007 in Sissach, (vgl. Anhang S. A2)

### 6.3 Grandhotel Giessbach BE



Das Grandhotel Giessbach aus den Jahren 1873/75 wurde in den 80er Jahren als eines der ersten historischen Hotels vor dem Abbruch gerettet. Es kann als Ausgangspunkt für die vermehrte Wertschätzung historischer Hotelbauten gelten. Die Persönlichkeit von Franz Webers war einer der zentralen Erfolgsfaktoren (Anhang S. A4)

#### **Kulturelles Verständnis und Kampfgeist**

Dank der Initiative von Rudolf von Fischer konnte mit Franz Weber für die Rettung des Grandhotel Giessbach eine Person gefunden werden, die den kulturellen Wert des Hotels auch im unrenovierten Zustand erkannte: „Dass Bagger hier auffahren und die einzigartige, von Menschenhand geschaffene Einheit von Natur und Architektur zerstören sollen, ist für ihn ein unerträglicher Gedanke“.<sup>97</sup> Verbunden mit dieser emotionalen Beziehung zum Hotel war die Fähigkeit, eine Vision gegen sämtliche Widerstände zu verteidigen und umzusetzen.

#### **Gute Struktur mit Trennung von Eigentum und Betrieb**

Die Struktur in Form der Trennung von Eigentum (Stiftung „Giessbach dem Schweizervolk“) und Betrieb des Hotels (Parkhotel Giessbach AG) hat sich als sehr günstig erwiesen. Dies trifft insbesondere für diejenigen Zeiten zu, in denen das Hotel mit finanziellen und personellen Problemen zu kämpfen hatte.

#### **Strategie, die Grandhotel-Atmosphäre in Wert setzt**

Für die Rettung des Hotels war die Strategie der Beteiligung „des Schweizer Volkes“ entscheidend. Damit gelang es landesweit, die Aufmerksamkeit auf das bisher unbeachtete Kulturgut der historischen Hotels zu lenken und eine Sympathiewelle auszulösen. Die denkmalpflegerische Strategie, trotz der Sanierung nach neusten Standards auch die historische Substanz in Wert zu setzen, war zu der Zeit eher neu und deshalb umso bemerkenswerter. Meist erlitten historische Hotels damals das Schicksal des Abbruchs und des Ersetzens mit einem Neubau.

---

<sup>97</sup> Auszug aus dem Buch "Franz Weber - Rebell für die Natur" Biographie, Herbig, München 2005. (vgl. Anhang S. A2)

## 6.4 Blatterhaus, Turtmann VS



Die Stiftung Altes Turtmann konnte das Blatterhaus (1560), ein typisches „Saalhaus“, von einer grossen Erbgemeinschaft nach langwierigen Verhandlungen übernehmen. Mittels einer landesweiten Aktion „Haus zu verschenken“ wurde ein neuer Besitzer gesucht und gefunden. Bemerkenswert ist die Funktion der Stiftung als Vermittlerin des Hauses an eine neue Eigentümerin. (Anhang S. A6)

### **Stiftung als Vermittlerin für neue Eigentümerin**

Das Vorgehen der Stiftung Altes Turtmann ist deshalb vorbildlich, weil sie in ihrer Rolle als Vermittlerin Baudenkmäler für Interessierte zugänglich macht. Die Ausgangslage mit 30 Erben brauchte Geduld und persönliche Kontakte, um die Eigentumsübertragung zu ermöglichen. Situationen mit grossen Erbgemeinschaften sind gerade im Berggebiet häufig anzutreffen und ein grosses Hindernis für gute Lösungen. Zudem konnte die Stiftung die notwendigen administrativen Arbeiten übernehmen und das Haus mit einer einfachen Räumungs- und Putzaktion in einen Zustand bringen, der dessen Qualitäten erst zur Geltung brachte.

### **Strategie, die sich auf Kernkompetenzen konzentriert**

Mit der klaren Strategie, angesichts der knappen finanziellen und personellen Ressourcen das Blatterhaus wieder abzugeben und sich auf die anderen Projekte im Dorf zu konzentrieren, kann die Stiftung ihr Ziel – die Erhaltung der historischen Substanz im Dorf - am besten verfolgen. Dank der Verschenkungsaktion gelang es der Stiftung, landesweit medienwirksam nicht nur auf das Blatterhaus, sondern generell auf die Problematik der zunehmend leerstehenden historischen Bausubstanz in Bergdörfern aufmerksam zu machen.

### **Kulturelles Verständnis einer ganzen Familie**

Die neue Eigentümerin ist eine Familie, welche über ein kulturelles Verständnis für historische Substanz verfügt und Freude hat, diese in Eigenregie zu renovieren und zu erhalten. Damit wird die Renovation des Hauses zu einem eigentlichen „Familienprojekt“, das dank der Verbindung von Emotionen, persönlichen Einsatz und handwerklichen Fähigkeiten erfolgsversprechend ist.

## 6.5 Vidmarhallen, Liebefeld BE



Auf dem Vidmar-Areal der Lista AG, einem Fabrikationskomplex aus dem 20. Jh., hatte sich als Zwischennutzung eine vielfältige Nutzungsstruktur entwickelt. Entgegen den ursprünglichen Plänen konnte das gesamte Areal erhalten werden. Dafür verantwortlich waren Faktoren im Bereich Strategie und Kultur. (Anhang S. A8)

### **Flexible Strategie jenseits gängiger „Normstrategien“**

Entscheidend für den Erfolg war die Haltung der Lista AG, die ursprüngliche Strategie zu ändern. Statt der Normstrategie „Abbruch und Neubau“ zu folgen, wurden die Besonderheiten des Fabrikationsareals als Angebot für ein aussergewöhnliches Projekt gesehen. Die ist umso bemerkenswerter, als keinerlei Schutzbestimmungen vorhanden, waren, die einen Erhalt gefordert hätten. Bei der Sanierung der Gebäude wurde der Charme des Provisorischen und die gemischte Nutzung soweit wie möglich beibehalten. Eine gewisse Verschiebung der Mieterstruktur zugunsten von Dienstleistungen ist seither allerdings erfolgt.

### **Begeisterung des Hauptaktionärs für ein ungewöhnliches Areal**

Ausschlaggebend war der Hauptaktionär, der sich für das Areal begeisterte und bereit war, sich auf eine unkonventionelle Nutzung einzulassen. Dank seiner Einflussnahme konnte ein unkonventionelles Projekt realisiert werden. Diese spontane Begeisterung verwies aber auch auf die Ambivalenz, wenn Einzelpersonen alleine die Erhaltung von Baudenkmälern beeinflussen können. Je nach deren kulturellem Verständnis (oder im Extremfall je nach deren Laune), können die Folgen sehr gut, aber auch sehr schlecht sein.

Zur **Struktur** ist festzuhalten, dass für den erfolgreichen Betrieb eines solchen Areals mit Vorteil eine Verwaltung angestellt wird, welche Verständnis für die Besonderheit der Situation hat und die Auswahl der Mieter den Räumen anpasst. Im Fall der Vidmarhallen ist dies nicht immer gelungen. Beispielsweise werden Räume, deren Besonderheit ihre Grosszügigkeit wäre, in kleine Segmente unterteilt, was nicht nur die Qualität vermindert, sondern später auch zu Problemen bei der Suche nach neuen Mietern führt.

## 6.6 Gundeldingerfeld, Basel BS



Der ehemalige Industriekomplex (19./20. Jh.) der Sulzer Burckhardt Maschinenfabrik ist heute ein vielfältig genutztes Areal. Investor ist die Gundeldinger Feld Immobilien AG, für die Verwaltung verantwortlich ist die Kantsprung AG. Für den Erfolg des Projektes waren günstige Bedingungen in allen Bereichen entscheidend. (Anhang S. A10)

### **Strategie, die soziale, ökologische und kulturelle Ziele verbindet**

Das Konzept für die Umnutzung des Areals setzte auf die Verbindung ökologischer, sozialer und kultureller Ziele. Im Vordergrund standen die Erhaltung der Bausubstanz und die Vermietung an verschiedene Nutzer mit einer ökologischen oder sozialen Ausrichtung oder einem Nutzen für das Quartier. Mit diesem Ansatz konnten Investoren gefunden werden, welche eine nachhaltige Anlagepolitik verfolgen. Die Erhaltung des Areal ist umso bemerkenswerter, als der Nutzungsdruck relativ hoch ist, wie der Abbruch ähnliche Industriekomplexe in der Nachbarschaft zeigt.

### **Vorhandensein entsprechender Kultur auf verschiedenen Ebenen**

Entscheidender Faktor waren die Initianten aus dem Quartier. Dem Umnutzungsvorhaben entgegen kam die Haltung des ehemaligen Chefs der Immobilienabteilung der Sulzer AG, welcher mit dem Wegzug aus Basel eine gewisse Verantwortung gegenüber dem Quartier empfand. Er zog trotz eines geringeren Erlöses deshalb diese Form der Nutzung einem geplanten Einkaufszentrum vor. (Sulzer brauchte allerdings auch die finanziellen Mittel, welche die AG direkt bezahlen konnte im Gegensatz zu den anderen Bewerbern). Gleichzeitig hat die Sulzer AG erreicht, dass ihr Name im Quartier weiterhin positiv besetzt ist. Interessant wird es sein, zu verfolgen, ob das Unternehmen im Fall des Lagerplatzes in Winterthur (geplanter Abbruch eines vielfältig genutzten Industrieareals) die gleichen Massstäbe ansetzen wird.<sup>98</sup>

### **Gute Struktur mit Trennung von Eigentum und Betrieb**

Auch hier ist die Trennung von Eigentum und Betrieb eine sinnvolle Struktur. Mit der Umwandlung der ehemaligen Initiativgruppe in die Kantensprung AG konnte eine Betreiberin mit den besten Voraussetzungen gefunden werden, um das Konzept optimal umzusetzen.

---

<sup>98</sup> vgl. Artikel vom 15.6.2007 im Tages Anzeiger, S. 15

## 6.7 Wohnhäuser in Männedorf, ZH



Rolf Heusser hat zwei geschützte Wohnhäuser (15./19. Jh.) in Männedorf übernommen und praktisch in Eigenleistung sehr sorgfältig renoviert. Bemerkenswert ist das hohe Engagement für historische Substanz und die Umsetzung sämtlicher Aufgaben durch eine Person. (Anhang S. A12)

### **Hohes kulturelles Engagement**

Entscheidender Faktor für die erfolgreiche Renovation der beiden Häuser ist die unglaubliche Leidenschaft des Eigentümers für alte Häuser. Rolf Heussers Ziel ist, historische Objekte vor dem Verfall zu retten. Dafür verschmelzen Beruf und Privatleben. Vor der Weitervermietung hat er die Häuser jeweils selbst bewohnt, während die nächsten Objekte renoviert wurden. Die Verbindung von handwerklichem Können und einem sehr hohen Anspruch an die Qualität in der Ausführung führt zu einem idealen Eigentümer. Das Beispiel zeigt auch, dass die Zusammenarbeit mit der kantonalen Denkmalpflege als fachliche Unterstützung empfunden werden kann.

### **Personalunion als Struktur**

Rolf Heusser führt von der Planung bis zur Ausführung und späteren Verwaltung sämtliche Arbeiten selbst durch. Dadurch ist es möglich, den ganzen Bauprozess zu kontrollieren. Zusammen mit einem äusserst bescheidenen Entgelts für sich selbst kann er damit die Kosten tief halten. Dies betrifft nicht nur die Bauphase, sondern auch die spätere Betriebsphase, indem er die Betreuung der Häuser optimal gewährleisten kann. Ein Problem ist, dass ein schneller Verkauf der Häuser oder Wohnungen wegen der hohen Grundstückgewinnsteuern in den ersten Jahren finanziell nicht sinnvoll ist. Damit wird die Generierung von neuem Kapital verhindert, das in weitere Projekte gesteckt werden könnte.

### **Strategie, die Marktfähigkeit zu verbessern**

Mit der Renovation leerstehender Häuser in Männedorf verbessert Rolf Heusser die Marktfähigkeit der Baudenkmäler und leistet einen wichtigen Beitrag zu deren Erhaltung. Er wagt es, die Häuser als unrenovierte, „wertlosen“ Objekten zu übernehmen und sie in einen Zustand zu bringen, in dem sie auch für andere, mit historischer Bausubstanz weniger Erfahrene, interessant sind.

## 6.8 Tamerlans Lofts, Tramelan BE



Die Umnutzung der ehemaligen Fabrik der Record-Watches (1903) in Tramelan zu Lofts zeigt, dass auch in einer wirtschaftlich schwachen Region historische Substanz inwertgesetzt werden kann. Voraussetzung ist in diesem Fall ein Eigentümer, welcher Kultur mit architektonischem Fachwissen bei einer speziellen Baugattung verbindet. (Anhang S. A14)

### **Auf die Umnutzung von Fabriken fokussierte Strategie**

Hannes Strelbel hat sich schon seit langem auf die Revitalisierung von ehemaligen Fabriken und deren Umnutzung zu Lofts spezialisiert. Durch das damit verbundene Fachwissen und die vorhandene Erfahrung gelingt es ihm, auch an wirtschaftlich eher schwierigen Orten wie Tramelan oder Wald im Zürcher Oberland Objekte erfolgreich in Wert zu setzen. Die Lofts in der ehemaligen Fabrik konnten alle verkauft werden.

### **Begeisterung für Industriekultur**

„Leerstehende Fabriken sind eine Verlockung“.<sup>99</sup> Hannes Strelbel ist begeistert von ehemaligen Industriegebäuden und dem in ihnen steckenden Potential für grosszügigen, hellen Wohnraum. Als Besonderheit im Vergleich zu anderen Projekten stehen bei „Tamerlan“ nicht nur die gestalterischen Aspekte von Industrie-Lofts im Zentrum. Hannes Strelbels Vision ist auch geprägt von sozialen Zielen des gemeinschaftlichen Wohnens. Die Loft-Fabriken, die als Symbole des urbanen Lifestyles auf dem Lande in Tramelan auf den ersten Blick sehr ungewöhnlich wirken, erhalten durch diese Verbindung von kulturellen und sozialen Zielen eine besondere Atmosphäre.

### **Kleine, flexible Eigentümergemeinschaft**

Die Eigentümerschaft, welche die Fabrik übernahm und umbaute, bestand aus Hannes Strelbel als Hauptpartner, der als Architekt und Planer eine zentrale Rolle spielte, und zwei weiteren Partnern. Sie erlaubte ein effizientes und flexibles Vorgehen. Heute ist Tamerlan als Stockwerkeigentümerschaft organisiert, die ursprüngliche Eigentümergemeinschaft hat sich wieder aufgelöst.

---

<sup>99</sup> „Tamerlans Lofts“, Hannes Strelbel, Zürich 2002, S.5 (vgl. Anhang S. A 14)

## 6.9 Stürlerhaus, Bern BE



Das Stürlerhaus (17. Jh.) wurde von der Stiftung Diakonissenhaus nicht an einen beliebigen Käufer veräußert, sondern an denjenigen Interessenten mit dem besten Nutzungskonzept. Heute befindet sich darin eine Alters-Wohngemeinschaft. Besonders interessant ist bei diesem Beispiel die Art des Eigentümerwechsels. (Anhang S. A16)

### **Einflussnahme auf den Eigentümerwechsel**

Entscheidend für die erfolgreiche Umnutzung des Stürlerhauses war die Tatsache, dass der Verkauf des Hauses an ein vorhandenes Nutzungskonzept geknüpft werden konnte. Eigentlich war geplant gewesen, das Haus an einen beliebigen Käufer zu veräußern. Darauf hin hat die Denkmalpflege interveniert und vorgeschlagen, von den Kaufinteressenten ein Nutzungskonzept zu verlangen. Damit konnte diejenige Eigentümerin ausgewählt werden, dessen Ideen und Strategien am besten in Übereinstimmung mit dem Bestand war und der am meisten Sorgfalt und Verständnis für die Bausubstanz aufwies. Zudem konnte auch schon beurteilt werden, ob der beteiligte Architekt die notwendigen Kenntnisse in Bezug auf historische Substanz mitbringt.

### **Nutzungskonzept vorhanden, Haus gesucht**

Die neuen Eigentümer, eine Gruppe von älteren Leuten, stammen aus einem Verein, der sich die Förderung alternativer Wohnformen zum Ziel macht.<sup>100</sup> Sie waren schon länger auf der Suche nach einem passenden Haus für die Verwirklichung ihrer Idee einer Alters-WG. Die Gruppen ist ein Beispiel dafür, dass es immer wieder Leute mit speziellen Vorstellungen gibt, die dafür ein geeignetes Haus suchen. Gerade Baudenkmäler können sich für etwas ausgefalleneren Ideen sehr gut eignen. Ein Hausverkauf in Verbindung mit einem Nutzungskonzept solche Initiativen.

Ein ganz anderes, aber von der Situation her gleiches Beispiel ist das „Meilenwerk“. Dabei handelt es sich um ein innovatives Konzept eines Oldtimer-Zentrums, in dem die Fahrzeuge eingestellt und gleichzeitig ausgestellt werden können und das ergänzt wird mit auf Oldtimer spezialisierte Werkstätten und Läden. Das geeignete Gebäude dazu fand sich im ehemaligen Strassenbahndepot in Berlin. Inzwischen entstand ein zweites Meilenwerk in Düsseldorf, weitere sind geplant, unter anderem auch in Zürich.<sup>101</sup>

---

<sup>100</sup> Verein „Andere Wohnformen“, [www.anderewohnformen.ch](http://www.anderewohnformen.ch)

<sup>101</sup> vgl. [www.meilenwerk.de](http://www.meilenwerk.de)

## 6.10 Villa Trachsel, Bern BE



Die Villa Trachsel (1894) ein gut erhaltenes Beispiel des Historismus, gehört heute einem Anwalt, der darin eine Kanzlei eingerichtet hat. Vom Abbruch bedroht, wurde die Villa von der Stadt Bern für eine gewisse Zeit übernommen, bis ein neuer, geeigneter Eigentümer gefunden werden konnte. (Anhang S. A18)

### **Rolle der öffentlichen Hand als temporäre Eigentümerin**

Mittels eines Überbauungsplans, gekoppelt mit einem Kaufrecht konnte sichergestellt werden, dass die Villa erhalten bleibt. Dieses Vorgehen kam günstiger als die angeordnete materielle Enteignung und ermöglichte der Stadt, ohne Zeitdruck einen neuen Eigentümer zu suchen. Die öffentliche Hand hatte in diesem Fall eine gute Rolle als „Rückversicherung“ für ein Denkmal. Das Engagement der Stadt war zeitlich und finanziell begrenzt, auch wenn es etwas länger als beabsichtigt gedauert hat, bis eine neue Nutzung für das Baudenkmal sichergestellt werden konnte.

### **Villa passt zum Image einer Anwaltskanzlei**

Die Villa passte ideal zur Strategie des neuen Eigentümers, der für seine Anwaltskanzlei einen neuen Standort in verkehrsgünstiger Lage gesucht hat, der einen repräsentativen Rahmen für die Räumlichkeiten der Kanzlei, aber auch ein angenehmes Arbeitsumfeld für seine Angestellten bieten sollte. Dafür eignet sich die Historismus-Villa mit dem grossen und weitgehend original erhaltendem Garten ausgezeichnet.

### **Kulturelles Verständnis des Eigentümers**

Auch in diesem Fall ist zusätzlich zu den objektiven Vorteilen eine persönliche Motivation des Eigentümers vorhanden. Aufgrund seines familiären Hintergrunds hatte der neue Eigentümer schon immer sehr viel mit Kunstgeschichte und Architektur zu tun und verfügt über ein kulturelles Verständnis für historische Bausubstanz.

## 6.11 Schulhaus Kottwil LU



Das ehemalige Schulhaus von Kottwil (1814) ist eines der frühesten noch erhaltenen Landschulhäuser der Schweiz. Obwohl der Abbruch schon geplant war, konnte mittels einer Schenkungsaktion ein neuer, engagierter Eigentümer gefunden werden. Eine gute Strategie für eine kleine Gemeinde. (Anhang S. A20)

### **An die Rahmenbedingungen angepasste Strategie**

Der Abbruch des Schulhauses zugunsten eines Rückhaltebeckens für den Dorfbach war schon beschlossen, als die Denkmalpflege auf das Gebäude aufmerksam wurde. Abklärungen bestätigten den Wert des Schulhauses, worauf sich die Gemeinde Kottwil bereit erklärte, gemeinsam nach einer Lösung zu suchen. Weil die Investitionen für die kleine Gemeinde selbst zu hoch gewesen wären, da „sie nicht wüest tun können, finanzmässig“,<sup>102</sup> mussten neue Wege gesucht werden.

Aufgrund des Aufrufs in der Öffentlichkeit, dass das Schulhaus zu verschenken sei, haben sich 30 Bewerber gemeldet. Diese mussten sich verpflichten, die notwendigen Investitionen zu tätigen und mit der Unterschutzstellung einverstanden sein. Trotzdem führte die Auswahl zu Diskussionen aufgrund der Ansprüche der Gemeinde (persönliches Vertrauen und finanzielle Sicherheit) und derjenigen der Denkmalpflege (Umgang mit historischer Substanz).

### **Eigentümer mit Engagement**

Der schlussendlich ausgewählte Eigentümer, ein ehemaliger Einwohner von Kottwil, genießt das Vertrauen des damaligen Gemeindepräsidenten, verfügt aber auch über Erfahrung im Umgang mit historischer Substanz. Er packt die Renovation des Schulhauses mit viel Engagement und viel Eigenleistung an. Er gehört damit zu einer nicht unbedeutenden Gruppe von Personen, die Begeisterung für Baudenkmälern mit der Freude an der handwerklichen Arbeit verbinden und auf der Suche nach Häusern sind, welche sie eigenhändig renovieren können.

---

<sup>102</sup> Gespräch mit ehemaligem Gemeindepräsidenten, Anton Birrer vom 2. Juli 2007, telefonisch

## 7 Die ideale Eigentümerin eines Baudenkmals

Die Vielfalt der Fallbeispiele macht deutlich, dass die Bedeutung der Eigentümer für die Baudenkmalerhaltung sehr hoch ist, dass sich allgemeine Anforderungen an einen „Best-Owner“ von Baudenkmälern aber nur sehr schwer formulieren lassen. Je nach Situation, nach Gebäudetyp und nach Nutzung können verschiedene Eigentümerinnen mit verschiedenen Charakteristika die „besten“ sein. Auch lassen sich weder aufgrund der Lage noch der Grösse der Objekte generelle Zusammenhänge herauschälen.

Trotzdem erlaubt die Analyse der Fallbeispiele nach den drei Bereichen des Best-Owner-Prinzips einige allgemeine Aussagen, über welche Fähigkeiten und Merkmale ein idealer Eigentümer für Baudenkmäler verfügen sollte.

- *Kulturelles Verständnis für Baudenkmäler und eine emotionale Verbundenheit mit historischer Bausubstanz sind unabdingbar.* Sind diese Voraussetzungen vorhanden, sind insbesondere Private ausgezeichnete Eigentümerinnen. Fehlen Kultur und Emotion, ist ein Wechsel des Eigentümers vielfach zielführender.
- *Die Strategie muss ausdrücklich darauf beruhen, die historische Substanz ins Zentrum zu stellen und aktiv in Wert zu setzen.* Auch Eigentümer mit nicht explizit formulierten Strategien können sehr erfolgreich sein in der Erhaltung von Baudenkmälern, solange der Fokus auf der Erhaltung historischer Substanz liegt.
- *Die Struktur kann verschiedene Formen annehmen, die alle je nach Situation über Vor- und Nachteile verfügen.* Wichtig ist, dass eine Struktur vorhanden ist und diese an die spezifische Kombination aus Eigentümerin und Baudenkmal angepasst ist.

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Best-Owner-Prinzips, der selten explizit thematisiert wird, ist der *Wechsel des Eigentümers*. Dieser spielt gerade bei Baudenkmälern eine besonders wichtige Rolle, da es eine sehr spezifische Eigentümerin braucht, die unter Umständen nicht leicht gefunden werden kann. Eine zentrale und wichtige Rolle nehmen deshalb auch jene (temporären) Eigentümer ein, deren Strategie in der Übernahme eines Objektes und dessen Vermittlung an eine neue Eigentümerin besteht.

Die genannten Punkte werden in den folgenden Unterkapiteln näher erläutert und in Abb. 6, S. 46 stichwortartig zusammengefasst.

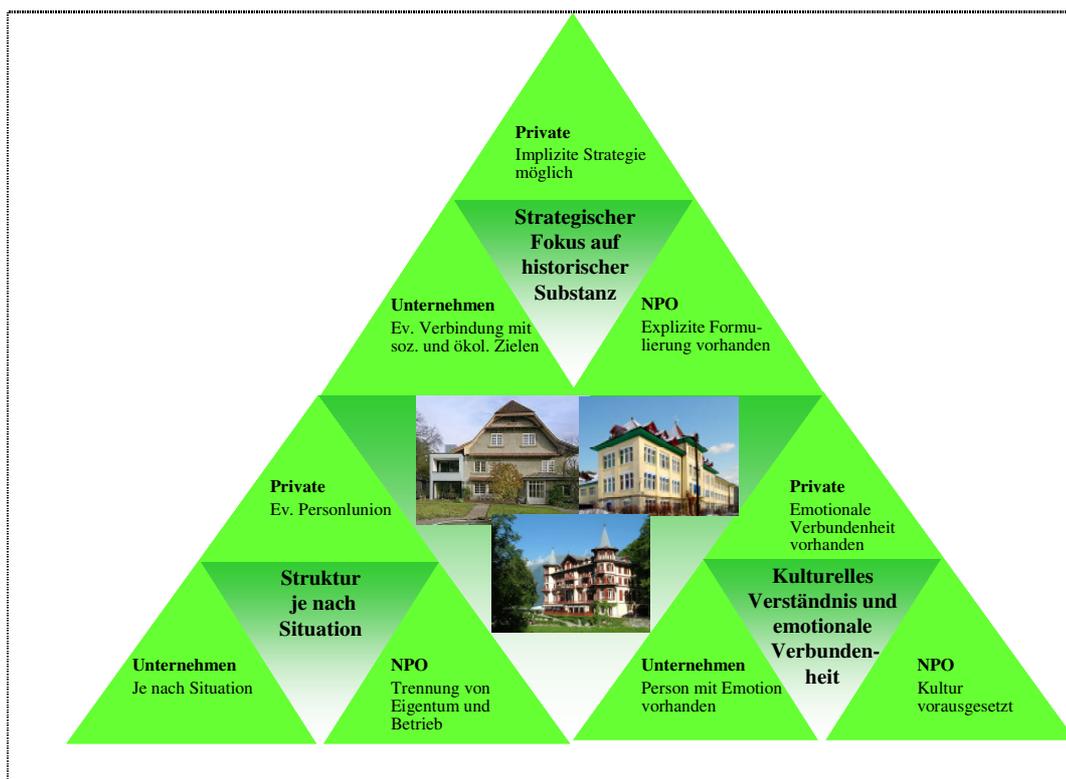


Abb. 6: Fazit aus den Fallbeispielen: der ideale Eigentümer eines Baudenkmals

## 7.1 Kultur und Emotion

Entscheidender Faktor, ob eine Eigentümerin ideal für ein Baudenkmal ist, ist dessen Verständnis für Baukultur. Richtigerweise muss im Zusammenhang mit Baudenkmälern nicht von Kultur, sondern von Emotionen gesprochen werden. Neben dem kulturellen Verständnis für historische Substanz ist die Freude an einem historischen Objekt der entscheidende Faktor, um ein geeigneter Eigentümer zu sein.

Insbesondere *Private*, die neben der Freude an historischen Häusern auch über handwerkliches Geschick verfügen und selbst Hand anlegen, sind eine Kategorie von Eigentümern, die auf ideale Weise zur Erhaltung von Baudenkmälern beitragen können (Blatterhaus, Schulhaus Kottwil). Eine Gefahr in diesem Zusammenhang sind allerdings Eigentümerinnen, die zwar über eine emotionale Verbundenheit mit einem Haus, aber nicht über das entsprechende kulturelle Verständnis für historische Substanz verfügen und fachlich zu wenig kompetent auf eigen Faust Eingriffe vornehmen. Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass *Private* unter Umständen recht willkürlich und nach Lust und Laune vorgehen.

Ist die emotionale Verbundenheit verbunden mit professionellen, fachlichen Fertigkeiten, so kann sich sogar eine über das Einzelobjekt hinausgehende positive Wirkung entfalten (Häuser in Männedorf, Tamerlans Lofts). Diese privaten Eigentümer leisten

deshalb einen besonders wichtigen Beitrag, weil sie den Mut und die Fähigkeit haben, unrenovierte Schutzobjekte zu übernehmen und mit der Renovation in einen Zustand zu bringen, der sie auch für andere Private interessant macht.

Da *Unternehmen* zwar über eine Unternehmenskultur, nicht aber über Emotionen verfügen, sind sie nur dann ideale Eigentümerinnen, wenn an entscheidender Stelle eine einzelne Person oder eine kleine Gruppe mit Freude an Baudenkmälern vorhanden ist (Vidmarhallen, Gundeldingerfeld). Das gleiche gilt auch für *Non-Profit-Organisationen*, welche speziell für die Erhaltung eines Baudenkmals gegründet wurden (Kurhaus Bergün, Gundeldingerfeld) und bei denen meist das Vorhandensein einer kleinen, initiativen Gruppe für den Erfolg verantwortlich ist.

Über Kultur verfügen heisst auch, bei der *Auswahl der Architekten und Unternehmer* auf deren Kompetenz und Verständnis für historische Substanz zu achten und damit beizutragen, dass die Ausführung der Arbeiten in einer qualitätvollen Art und Weise geschieht (Stürlerhaus, Villa Trachsel).

## 7.2 Strategie

Der ideale Baudenkmal-Eigentümer verfolgt eine Strategie, welche die Inwertsetzung der historischen Substanz absolut ins Zentrum stellt. Diese wird dabei nicht als eines von vielen Merkmalen, sondern als der zentrale Aspekt einer Immobilie angesehen (Kurhaus Bergün, Hotel Giessbach, Häuser Männedorf, Tamerlans Lofts, Villa Trachsel). Eine gute Strategie kann auch sein, das Ziel der Baudenkmalerhaltung mit ökologischen und sozialen Anliegen zu verbinden und im Sinne der Nachhaltigkeit einen Mehrwert z. B. für ein ganzes Quartier zu schaffen (Bsp. Gundeldingerfeld) oder gemeinschaftliches Wohnen zu fördern (Tamerlans Lofts).

Gerade bei *Privaten* muss die Strategie nicht unbedingt explizit formuliert sein. Das Handeln „aus dem Bauch heraus“ ist auch zielführend, wenn die erwähnten Emotionen verbunden sind mit hohen Kenntnissen (Kurhaus Bergün, Häuser in Männedorf). Handeln und Denken bilden in diesen Fällen eine Einheit. Eine Forderung, die in der Strategieentwicklung auch immer wieder gestellt wird. (Mintzberg, S. 52)

Hingegen sollten *Non-Profit-Organisationen* das strategische Denken vermehrt in den Vordergrund stellen. Diese Organisationen müssen sich klar darüber sein, wo ihre Fähigkeiten liegen und was mit ihren Ressourcen möglich ist. So nimmt eine Stiftung ihre Rolle als ideale Eigentümerin unter Umständen am besten wahr, wenn sie ein Baudenkmal nur für eine gewisse Zeit übernimmt und für eine nächste, dauerhafte Eigentümerin sorgt (Blatterhaus) oder sich auf die Eigentümerfunktion konzentriert und den

Betrieb abgibt (Hotel Giessbach). Eine ähnliche Strategie kann für *kleinere Gemeinden* sinnvoll sein, welche nicht unbedingt über das notwendige Fachwissen und die Ressourcen für die Erhaltung ihrer Baudenkmäler verfügen (Schulhaus Kottwil).

### 7.3 Struktur

Der ideale Eigentümer kann in verschiedene Strukturen organisiert sein, welche je nach Situation alle Vor- und Nachteile aufweisen. In allen Fallbeispielen zeigt sich aber, dass das bewusste Schaffen von Strukturen, die sich an die Strategie anpassen, wichtig ist. Eine Tatsache, die zwar selbstverständlich erscheint, auf die gerade bei Non-Profit-Organisationen aber oft zu wenig Wert gelegt wird.

Eine *Aktiengesellschaft* kann sinnvoll sein, weil sie von einer kleinen Gruppe von Leuten gelenkt werden und über die Aktionäre Kapital beschafft werden kann sowie über professionelle Strukturen verfügt (Kurhaus Bergün). Auch für den Betrieb eines Baudenkmals kann eine AG ideal sein (Gundeldingerfeld, Grandhotel Giessbach). Eine *Stiftung* dagegen bietet eine sehr beständige Struktur, die über einzelne beteiligte Personen hinausreicht und damit die Existenz eines Baudenkmals langfristig sichern kann (Hotel Giessbach). Zudem kann sie als Non-Profit-Organisation Spendengelder akquirieren und ist steuerbefreit. Eine Verbindung von Non-Profit-Zielen und privaten Beteiligungen bieten Genossenschaften (Stürlerhaus).

Grundsätzlich ist es in vielen Fällen sicherlich ideal, Eigentum und Betrieb von Baudenkmälern zu trennen, eine Tendenz, die sich allgemein in der Immobilienbranche abzeichnet. Dadurch können die entsprechenden Fähigkeiten gezielt eingesetzt werden (Gundeldingerfeld, Hotel Giessbach). In anderen Fällen kann es auch sinnvoll sein, wenn eine oder einige wenige Personen in Personalunion für alles verantwortlich sind (Häuser Männedorf, Kurhaus Bergün) oder zum Beispiel kleine Miteigentumsgemeinschaften bilden (Tamerlans Lofts).

## 7.4 Wechsel der Eigentümerin

Voraussetzung dafür, dass das Best-Owner-Prinzip funktioniert, ist, dass ein Wechsel des Eigentümers relativ einfach möglich ist. Wenn die Eigentümereigenschaften nicht zum Objekt passen und auch nach strategischen, strukturellen und kulturellen Verbesserungen nicht stimmen, muss die Eigentümerin des Baudenkmals ausgewechselt werden. Dies umso mehr, als bei Baudenkmälern ein unpassender Eigentümer nicht nur eine weniger hohe Wertschöpfung zur Folge haben kann. Die Gefahr ist gross, dass der Wert einer Immobilie aktiv verringert wird, wenn deren kulturellen Zeugniswerte durch einen unangepassten Umgang zerstört werden.

Wie im ersten Teil dargelegt, sind Transaktionen im Immobilienmarkt mit Hindernissen verbunden.<sup>103</sup> Im Bereich Baudenkmäler kommt hinzu, dass für das spezifische Angebot zwar eine Nachfrage da wäre, ein spezialisierter Markt, auf dem sich beide treffen, aber nicht existiert. Ideale Eigentümerinnen sind in diesem Zusammenhang diejenigen, die einen Wechsel aktiv fördern, eine Rolle, die zum Beispiel von Stiftungen gut wahrgenommen und medienwirksam organisiert werden kann (Blatterhaus).

Auch die *öffentliche Hand* kann für Baudenkmäler eine ideale Rolle spielen, wenn sie für eine Übergangsphase als temporäre Eigentümerin auftritt und damit Zeit schafft, eine neue Lösung zu suchen (Villa Trachsel).

Der zweite wesentliche Punkt ist die Frage, wie garantiert werden kann, dass es sich um den „besten“ Eigentümer handelt. Hier zeigt die Ausschreibung mit Nutzungskonzepten einen möglichen Weg, bei dem wiederum der öffentlichen Hand eine wichtige Rolle zukommt (Stürlerhaus). Die Verbindung von Eigentumsübertragung und Nutzungskonzepten fördert zudem die Entwicklung innovativer Ideen für die Inwertsetzung historischer Substanz.

---

<sup>103</sup> vgl. Kap. 3.4, S. 20

## 8 Handlungsansätze zur Erhaltung von Baudenkmälern

Aus der Analyse der Fallbeispiele lassen sich für verschiedene Eigentümerinnen unterschiedliche Schlussfolgerungen für eine Optimierung in der Baudenkmalerhaltung ziehen. Ein Teil der beschriebenen Handlungsansätze bedingen ein Eingreifen der öffentlichen Hand, ein anderer Teil verlässt sich eher auf die Marktkräfte. Entsprechende der Struktur des Best-Owner-Prinzips lassen sich folgende wichtigen Ansätze ableiten:

*Im Bereich Kultur ist es entscheidend, die vorhandene Kultur der Eigentümer nicht zu vermindern.* Gerade bei Privatpersonen ist die Motivation die Grundlage, auf der eine erfolgreiche Baudenkmalerhaltung beruht.

*Die Strategie muss sich vollständig auf die historische Substanz ausrichten und diese in Wert setzen.* Dazu sind vermehrt erfolgreiche Beispiele im Sinne von Best Practices zu kommunizieren. Non-Profit-Organisationen müssen vermehrt explizite Strategien formulieren.

*Die Strukturen können gerade im Non-Profit-Bereich vielerorts verbessert werden,* zum Beispiel in dem die vielen kleinen Organisationen ihre Baudenkmäler in einer grossen Stiftung zusammenführen.

*Der Eigentümerwechsel muss gefördert und vereinfacht werden.* Eine schweizweite Immobilienplattform für Baudenkmäler wäre ein erster Schritt.

*Die öffentliche Hand muss dafür sorgen, dass die Rahmenbedingungen so gesetzt werden, dass das Best-Owner-Prinzip gefördert wird.* Im Zentrum stehen das unterstützende Eingreifen bei einem Eigentümerwechsel und steuerliche Anreize für private Eigentümerinnen.

Die genannten Punkte sind in den folgenden Unterkapiteln näher erläutert in Abb. 7 S. 51 stichwortartig zusammengefasst.



Abb. 7: Handlungsansätze für die Erhaltung und langfristig tragbare Nutzung von Baudenkmälern

## 8.1 Verbesserung in den Bereichen Kultur, Strategie und Struktur

### 8.1.1 Vorhandene Kultur pflegen

Verbesserungen im Bereich Kultur sind nur sehr schwierig zu realisieren. Die Kultur eines Unternehmens ist nur sehr schwer zugänglich und damit auch kaum beeinflussbar. Das gleiche gilt für die Werte und Normen von Privatpersonen.<sup>104</sup>

Besteht bei einem (*privaten*) Eigentümer kulturelles Verständnis für und Freude am Baudenkmal, so ist es wichtig, *diese Motivation nicht zu vermindern*. Interessant sind in diesem Zusammenhang Erkenntnisse aus der so genannten Crowding Theorie, welche die Effekte von externen Anreizen auf die intrinsische Motivation untersucht. Sind grosse externe Anreize vorhanden, kann die interne Motivation sinken (Crowding-Out). Dies ist dann der Fall, wenn die externe Beeinflussung als kontrollierend wahrgenommen wird. Zum Beispiel wird die Arbeit der Behörden oft als Einmischung interpretiert. Umgekehrt können externe Einflüsse die interne Motivation stärken, wenn sie als Unterstützung wahrgenommen wird (Crowding-In).<sup>105</sup> Das heisst, Denkmalpflege-Behörden sollten vermeiden, als Baupolizei wahrgenommen zu werden, da sie damit die intrinsischen Motive der privaten Eigentümerinnen gefährden. Bewusst gefördert werden sollte dagegen die Rolle des fachlichen Partners.

<sup>104</sup> vgl. Kap. 5.3, S. 31

<sup>105</sup> Frey, S. 142/143

### 8.1.2 Strategien explizit auf historische Substanz ausrichten

Die Fallbeispiele zeigen, dass die Formulierung einer auf Baudenkmäler angepassten Strategie entscheidend ist, welche den Fokus der Wertschöpfung auf die vorhandene historische Substanz richtet: Diese muss als das wichtigste Potential betrachtet werden, das einen Beitrag zur Gesamtrendite eines Areals oder Gebäudes liefert.

In diesem Zusammenhang ist für Unternehmen die Präsentation guter, erfolgreicher Beispiele sehr wichtig, um im Sinne von *Best Practice* andere Eigentümer zu motivieren. Die Erfolgsgeschichten von anderen sind die beste Motivation um selbst Mut und Selbstvertrauen aufzubauen. „Die Menschen müssen sehen, was andere tun“. <sup>106</sup> Das deutsche Nationalkomitee für Denkmalschutz hat beispielsweise zusammen mit der Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung eine kleine Publikation „Investition Baudenkmal“ herausgegeben, die zeigt, wie ideelle und wirtschaftliche Ziele vereinigt werden können und eine Reihe gelungener Beispiele vorstellt. <sup>107</sup>

Damit *Non-Profit-Organisationen* ihr Engagement erfolgreich umsetzen können, ist eine *klar formulierte Strategie* entscheidend. Die Definition von Kernkompetenzen, Zielpublikum, Kooperationsfeldern etc. ist gerade dann entscheidend, wenn die finanziellen und personellen Ressourcen äusserst knapp sind. Hohes kulturelles Verständnis, Emotionen und Engagement alleine reichen nicht, um das Ziel der Baudenkmal-erhaltung erfolgreich zu verwirklichen.

### 8.1.3 Angepasste Strukturen entwickeln

Strukturelle Verbesserungen können zur Baudenkmal-erhaltung beitragen, wenn sie es ermöglichen, das Baudenkmal langfristig zu sichern und die Kompetenzen an den richtigen Orten zu bündeln. Die *bewusste Schaffung von Strukturen* ist vor allem für Non-Profit-Organisationen wichtig. Dazu sind verschiedene Anregungen denkbar:

- Wie aus den Fallbeispielen zu ersehen ist, kann es sinnvoll sein, wenn sich *zwei Organisationen*, z. B. eine Stiftung als Eigentümerin und eine AG für Unterhalt und Betrieb *die Erhaltung eines Baudenkmals aufteilen*.
- Gleichzeitig muss der Gefahr einer zu grossen Aufsplitterung in viele kleine Organisationen entgegengewirkt werden. Ein wichtiger Handlungsansatz könnte deshalb sein, dass die vielen kleinen Stiftungen ihre Baudenkmäler in *einer einzigen*

---

<sup>106</sup> Bornstein 2006 S. 89

<sup>107</sup> vgl. Deutsches Nationalkomitee für Denkmalschutz 2005

*grossen Stiftung* vereinen.<sup>108</sup> Damit verbunden wären strukturelle und organisatorische Vorteile und die Bündelung von Kompetenzen. Die Stiftung würde die Baudenkmäler übernehmen, renovieren und danach entweder wieder verkaufen, im Baurecht abgeben oder vermieten.

- Eine weniger einschneidende Massnahme wäre die Schaffung eines „*Portfolio-managements für Baudenkmäler*“. Kleinere Stiftungen würden dabei nicht das Eigentum, aber die Betreuung deren Baudenkmäler einer neu zu schaffenden Organisation übergeben. Auch damit könnten Optimierungen erreicht und Synergien erzielt werden.

## 8.2 Wechsel der Eigentümerin

Wenn ein Eigentümer nicht zu einem Baudenkmal passt, ist es vielfach zielführender, diesen auszuwechseln. Ein Eigentümerwechsel ist gerade bei Privaten oft die beste Lösung, da diese wie oben ausgeführt zwar sehr gute, aber beim Fehlen entsprechender Kultur auch sehr schlechte Eigentümerinnen sein können.

### 8.2.1 Angebot und Nachfrage besser koordinieren

Einer der wichtigsten Handlungsansätze, um den Wechsel der Eigentümer und damit auch die Baudenkmalhaltung zu fördern, liegt in der effizienteren Gestaltung des Markts, der zurzeit darunter leidet, dass Angebot und Nachfrage keine gemeinsame Plattform haben. Wie die Fallbeispiele zeigen, gibt es immer wieder Privatpersonen, die gerne eine historische Immobilie erwerben würden. Auf der anderen Seite gibt es genügend Baudenkmäler, die auf eine neue Eigentümerin warten. Erste Ansätze von Plattformen sind vorhanden, z. B. die Rote Liste des Schweizer Heimatschutzes, auf der leerstehende und gefährdete Baudenkmäler publiziert werden, für die eine neue Lösung gesucht wird ([www.roteliste.ch](http://www.roteliste.ch)). Zurzeit befinden sich darauf 134 Objekte, davon 28 gerettete, 22 abgebrochene und 84, welche auf einen neuen Eigentümer warten. Die Liste wird laufend ergänzt.

Diese Ansätze müssten ausgebaut und eine *grosse Schweizerische Immobilienplattform für Baudenkmäler* mit Kaufs- und Verkaufsanzeigen bereitgestellt werden, eventuell angeschlossen an eine schon bestehende Internetseite. Wichtig ist, dass die Plattform weiterentwickelt wird mit zusätzlichen Angeboten, beispielsweise Präsentation erfolgreicher Renovierungen als Vorbilder oder Hinweisen auf spezialisierte Unternehmen.

---

<sup>108</sup> vgl. z. B. National Trust in England: [www.nationaltrust.org.uk](http://www.nationaltrust.org.uk)

*Öffentliche Auktionen* wären ein weiteres gutes Mittel, um eine breitere Öffentlichkeit auf Baudenkmäler aufmerksam zu machen. Mit solchen Anlässen können nicht nur neue Eigentümerinnen für einzelne Baudenkmäler gefunden werden, sondern dank dem Medieninteresse auch auf die allgemeinen Anliegen aufmerksam gemacht werden.

### 8.2.2 Information und Transparenz verbessern

Die Forderung nach einer erhöhten Transparenz und Information betrifft sowohl die Seite der Immobilienwirtschaft als auch der Denkmalpflege. Der Immobilienmarkt gilt als intransparent, ein Problem, das für die in der Regel als risikoreich eingestuften Baudenkmäler verstärkt zutrifft.<sup>109</sup> Hier läge ein möglicher Ansatzpunkt in eine zuverlässigeren *Bewertung von Baudenkmalern*.

Auf der anderen Seite ist es wichtig, dass die *Inventare der Denkmalpflege leicht öffentlich zugänglich und verständlich* sind. Die vielen bestehenden Verzeichnisse führen zu einer gewissen Unübersichtlichkeit und sind meist nicht „bürgernah und zeitgemäß“.<sup>110</sup> Gerade für potentielle neue Eigentümer ist aber wichtig, dass ein Inventar den Wert und die besonderen Charakteristika eines Baudenkmal in leicht verständlicher Form aufzeigt.

Dazu gehört auch die Forderung, bei einem *Verkauf das Baudenkmal zum Verkaufsargument* zu machen. In den Verkaufsunterlagen sollte nicht einfach irgendwo das Inventarblatt der Denkmalpflege eingelegt sein, sondern die Denkmalqualität des Objektes in den Vordergrund gerückt werden. Diese muss auf eine positive Art und Weise den Wert, die Besonderheiten und die Schönheit des Objektes beschreiben und weniger aufzählen, welche Teile erhalten werden müssen und wo Veränderungen erlaubt sind. Diese Forderung ist dort von höchster Bedeutung, wo Gebäude aufgrund ihres Zustands oder auch ihres Bautyps nicht sofort als schutzwürdig erkannt werden.

---

<sup>109</sup> vgl. Kap. 3.4, S. 20

<sup>110</sup> Caviezel, 2005

### 8.2.3 Best Owner fördern

Da es sich bei der Baudenkmalhaltung um ein öffentliches Gut handelt, bei dem Externalitäten immer eine Rolle spielen findet der Markt alleine nicht in jeden Fall die beste Eigentümerin.<sup>111</sup>

Eine Möglichkeit für ein regulierendes Eingreifen ist die Vorgabe, dass *Interessenten für Baudenkmäler ein Nutzungskonzept vorlegen müssen* und diejenigen den Zuschlag erhalten, welche die für das Baudenkmal beste Nutzung vorschlagen. Aus einem solchen Vorgehen entstehende Minderungen des Kaufpreises könnten durch die öffentliche Hand abgegolten werden.

Ein weiteres, etwas spezielleres Instrumente wären *Patente*. Käufer von Schutzobjekten müssten damit zeigen, dass sie über das kulturelle Verständnis und die Erfahrung verfügen, um mit historischer Substanz umzugehen. Ein Baudenkmal zu erwerben würde zu einem erstrebenswerten Privileg werden. Eine weitere Möglichkeit wäre die Verpflichtung, mit bestimmten Architekten zusammenzuarbeiten, welche über entsprechende Fähigkeiten verfügen.

## 8.3 Rahmenbedingungen

Im Zusammenhang mit dem Best-Owner-Prinzip ist die Rolle der öffentlichen Hand am besten dort angesiedelt, wo es darum geht, *Bedingungen zu schaffen, dass der beste Eigentümer gefunden werden kann*. Dies betrifft sowohl die Gewährung von Subventionen als auch die Schaffung von Anreizen.

In Ergänzung zur Unterstützung der denkmalpflegerischen Arbeiten durch Subventionen wäre es zum Beispiel sinnvoll, finanzielle Mittel aufzuwenden, um Verkäufern, die ihr Baudenkmal demjenigen mit dem besten Nutzungskonzept geben, einen *eventuellen Minderpreis zu erstatten*. Oder die öffentliche Hand könnte vermehrt treuhänderisch Schutzobjekte übernehmen und selbst an eine neue Eigentümerin vermitteln. Sinnvoll wäre auch eine *finanzielle Unterstützung von Strukturen*, welche die Umsetzung des Best-Owner-Prinzips fördern wie zum Beispiel Initiativen für eine Baudenkmal-Plattform.

Ein im Ausland wichtiges und erfolgreiches Mittel sind *Steuerleichterungen* mittels Abzügen für Eigentümer von Schutzobjekten.<sup>112</sup> Zu prüfen wäre aber auch die *Abschaffung steuerlicher Hindernisse*, zum Beispiel der Schenkungssteuer, wenn einer

---

<sup>111</sup> vgl. Kap. 3.1, S. 16

<sup>112</sup> Halder 2002, S. 169

Stiftung ein Baudenkmal geschenkt wird oder eine Reduktion der Grundstücksgewinnsteuer, wenn ein Baudenkmal übernommen, renoviert und unmittelbar danach verkauft wird. Zur Zeit ist die Überprüfung der sogenannten *Dumont-Praxis* durch die Kommission für Wirtschaft und Abgaben des Nationalrates in Gang. Diese besagt, dass jemand, der eine vernachlässigte Liegenschaft erwirbt und von früheren Eigentümerinnen unterlassene Unterhaltsarbeiten während der ersten fünf Jahre seit dem Erwerb ausführt, die daraus resultierenden Kosten steuerlich nicht in Abzug bringen. In verschiedenen Kantonen sind Schutzobjekte von dieser Regelung ausgenommen. Wird die Dumont-Praxis abgeschafft, so fällt für die Käufer von Schutzobjekten ein steuerlicher Anreiz weg.<sup>113</sup>

Insbesondere die mangelnde Bereitschaft der Banken für Hypotheken im Zusammenhang mit Baudenkmalern ist ein grosses Problem. Hier müssten neue Finanzierungsinstrumente gesucht werden, die unter Umständen auch von der öffentlichen Hand unterstützt werden könnten, z. B. in Form von *Bürgschaften* oder von *Versicherungen*, da die Renovation von Baudenkmalern als risikoreicher gilt als bei anderen Immobilien und viele potentielle Eigentümer abschreckt.

---

<sup>113</sup> vgl. Kommission für Wirtschaft und Abgaben des Nationalrats 2007

## 9 Schlussfolgerungen

Baudenkmäler müssen nicht immer nur im Brennpunkt von Konflikten stehen, sondern können auch Auslöser sein für innovative und erfolgreiche Projekte. Steht die Inwertsetzung historischer Substanz im Zentrum und sind die Nutzungsansprüche auf die Situation abgestimmt, resultieren Projekte, welche gleichzeitig sowohl die denkmalpflegerischen Interessen als auch die Ansprüche der Eigentümerinnen und der Investoren optimieren.

Dies bedingt allerdings von allen Beteiligten die Bereitschaft, über gewohnte sektorielle und kulturelle Grenzen hinaus zu denken und zusammenzuarbeiten. Eine Forderung, die in der heutigen Gesellschaft ganz allgemein gilt. Die Tendenz, dass sich die Beziehungen zwischen Regierungen, Wirtschaft und Bürgern neu definieren und die Aufgaben neu verteilt werden, zeichnet sich in allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens ab. Die Rolle von eingeständigen Individuen wird in Zukunft deutlich an Bedeutung gewinnen.<sup>114</sup>

Rund um Baudenkmäler zeigt sich bei erfolgreichen Projekten, dass die Eigentümerschaft ein zentraler Faktor ist und eine optimale Übereinstimmung von Eigentümer und Baudenkmal gerade bei Privaten oft vorhanden ist. Gleichzeitig kann die „ideale“ Eigentümerin eines Baudenkmal nicht theoretisch beschrieben werden, sondern es sind je nach Konstellation andere Eigenschaften von Bedeutung. Es gibt tatsächlich keine schlechten oder gar hoffnungslosen Immobilien, sondern nur unpassende Eigentümer. Die Orientierung am Best-Owner-Prinzip bietet deshalb aus folgenden Gründen eine Chance für die Erhaltung und langfristig tragbare Nutzung von Baudenkmalern:

- Das Best-Owner-Prinzip macht die Bedeutung der Eigentümerin bewusst, welche im ganzen System der Baudenkmalhaltung eine wichtige Rolle spielt, die bisher nicht immer im richtigen Mass gewürdigt worden ist.
- Das entscheidende Potential des Best-Owner-Prinzips liegt darin, dass es sich an einer Auffassung von Wertschöpfung orientiert, die sowohl ökonomisch als auch kulturell definiert werden kann. Damit ist es möglich, dass denkmalpflegerische und immobilienwirtschaftliche Interessen gleichzeitig berücksichtigt werden können. Das Best-Owner-Prinzip liefert damit einen wichtigen Beitrag für die gegenseitige Verständigung.

---

<sup>114</sup> Bornstein 2006, S. 89

- Das Prinzip ist einfach verständlich, einleuchtend und leicht anzuwenden. Mit der Aufteilung in die Bereiche Strategie, Struktur und Kultur ist ein Rahmen vorhanden, der es erlaubt, einen Eigentümer systematisch zu analysieren. Aus den positiven Aspekten lassen sich Erfolgsfaktoren, aus den Defiziten Verbesserungspotentiale ableiten und daraus neue Handlungsansätze für die Optimierung der Baudenkmal-erhaltung entwickeln.
- Bei der Anwendung des Best-Owner-Prinzips auf Baudenkmäler kommt dem Eigentümerwechsel eine höhere Bedeutung zu als bei „normalen“ Immobilien. Eine ungeeignete Eigentümerin hat nicht nur eine geringere Wertschöpfung zur Folge, sondern kann einem Baudenkmal schaden und dessen Wert vermindern. Neue Instrumente müssen deshalb schwerpunktmäßig dort ansetzen, wo es gilt, den Wechsel des ungeeigneten Eigentümers aktiv zu unterstützen.
- Eine schwierige Frage betrifft die Messung des besten Eigentümers, zu welcher das Best-Owner-Prinzip nur allgemeine Aussagen macht. Für Baudenkmäler ist das Fehlen eines quantitativen Index oder ähnlichem eher positiv zu werten. Damit kann den qualitativen Eigenschaften mehr Gewicht beigemessen werden.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit war es nur möglich, das Best-Owner-Prinzip anhand einer explorativen Untersuchung ein erstes Mal auf die „Spezialimmobilie Baudenkmäler“ anzuwenden und daraus erste Handlungsansätze abzuleiten. In Zukunft könnten mit einer grösseren Studie die gewonnenen Erkenntnisse systematisiert und quantifiziert werden. Wichtiger als weitere Analysen idealer Eigentümerinnen von Baudenkmalern erscheint aber, die beschriebenen Handlungsansätze vertieft zu evaluieren, auf ihre Praxistauglichkeit zu prüfen und vor allem umzusetzen. Damit wäre das Potential des Best-Owner-Prinzips am besten genutzt.

**Schlussfazit:** Die Anwendung des Best-Owner-Prinzips bietet eine Chance, die Baudenkmal-erhaltung zu optimieren, weil es die ökonomischen und die kulturellen Sichtweisen, die oft als Gegensätze dargestellt werden, bzw. sich so verstehen, einander annähert und zeigt, dass es möglich ist, gemeinsam einen Mehrwert zu schaffen. Denn „Denkmäler sind nicht die Inseln der Gestrigen, sondern sie sind die historischen Schätze, die die Zukunft bereichern“.<sup>115</sup>

---

<sup>115</sup> Hassemer 1992

## Literaturverzeichnis

**Bahn Christopher/ Loepfe Andreas (2007):** Urban Management: Wertschöpfungsorientierte Steuerung des urbanen Transformationsprozesses. Working Paper, 21. Juni 2007.

**Beckerich Christophe (2005):** Biens publics et valeurs immobilières, 5. Auflage, Genf 2005.

**Bone-Winkel Stephan/ Schulte Karl Werner/ Focke Christian (2005):** Begriff und Besonderheiten der Immobilie als Wirtschaftsgut, in: Schulte Karl-Werner (Hrsg.): Immobilienökonomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 1. Band, 3. Auflage, Oldenburg 2005.

**Bornstein David (2006):** Sozialunternehmer entwickeln Strukturen zur Reparatur der Gesellschaft, in: GDI Impuls, Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel: „Arbeit. Womit wir uns in Zukunft beschäftigen“, Ausgabe Herbst 2006.

**Bundesamt für Kultur (2005):** Jahresbericht 2005 der Sektion Heimatschutz und Denkmalpflege, S. 37-44, pdf-Version Internet: <[www.nb.admin.ch/bak/org/01308/01309/01315/01363/index.html](http://www.nb.admin.ch/bak/org/01308/01309/01315/01363/index.html)>, Abrufdatum: 16.03.2007.

**Bundesverfassung:** Art 78, Natur- und Heimatschutz, <[www.admin.ch/ch/d/sr/101/a78.html](http://www.admin.ch/ch/d/sr/101/a78.html)>, Abrufdatum: 30.6.2007.

**Burckhardt Lucius (1961):** Die Kunst, ein Erbe zu sein, in: Werk, Nr. 6, 1961, S. 185-188.

**Carlesi Lorenzo/ Verster Braam/ Wenger Felix (2007):** The new dynamics of managing the corporate portfolio. In: McKinsey on Finance, Number 23, Spring 2007, S. 1-8.

**Caviezel Nott (2005):** Sein und Haben – Ausblick auf das Inventar. Vortrag anlässlich der Tagung „Lust statt Frust – neue Strategien zur Denkmalerhaltung“ des Schweizer Heimatschutzes. Biel, 1. Dezember 2005.

**Denkmal- und Heimatschutzgesetz des Kantons Baselland (DHG):** SGS 791, Gesetz über den Denkmal- und Heimatschutz vom 9. April 1992, Kanton Baselland. <[www.augusta-raurica.ch/docs/recht/sgs\\_7/791.0.pdf](http://www.augusta-raurica.ch/docs/recht/sgs_7/791.0.pdf)>, Abrufdatum: 30.6.2007

**Deutsches Nationalkomitee für Denkmalschutz (2005):** Investition Baudenkmal, Deutsches Nationalkomitee für Denkmalschutz, Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. (Hrsg.), Band 69, 2005

**Deutsches Nationalkomitee für Denkmalschutz (1992):** Der Eigentümer und sein Denkmal – das Denkmal in der öffentlichen Hand, Dokumentation der Tagung vom 9. und 10. März 1992 in Fulda, Schriftenreihe des Deutschen Nationalkomitees für Denkmalschutz, Band 42.

**Deutsches Nationalkomitee für Denkmalschutz (1992):** Der Eigentümer und sein Denkmal – das Denkmal in privater Hand, Dokumentation der Tagung vom 18. und 19. Mai 1992 in Fulda, Schriftenreihe des Deutschen Nationalkomitees für Denkmalschutz, Band 43.

**Dubs Rolf (1994):** Volkswirtschaftslehre, 6. Auflage, Bern/ Stuttgart/ Wien 1994

**Egloffstein, Albrecht Graf von und zu (1992):** Hilfe – ich habe ein Denkmal, in: Der Eigentümer und sein Denkmal – das Denkmal in privater Hand, Dokumentation der Tagung des Deutschen Nationalkomitees für Denkmalschutz vom 18. und 19. Mai 1992 in Fulda, Schriftenreihe des Deutschen Nationalkomitees für Denkmalschutz, Band 43. S. 7-9.

**Eidgenössische Kommission für Denkmalpflege (2007):** Leitsätze zur Denkmalpflege in der Schweiz, Zürich 2007.

**Eidgenössische Kommission für Denkmalpflege (2006):** Jahresbericht 2006

**Fierz Caspar (2005):** Der Schweizer Immobilienwert. 5. Auflage, Zürich/ Basel/ Genf 2005.

**Flick Uwe (2006):** An Introduction to Qualitative Research, 3. Auflage, London 2006.

**Frey Bruno S. (2000):** Arts & Economics. Analysis & Policy, Berlin/ Heidelberg 2000.

**Furrer Bernhard (2004):** Motive und Objekte der heutigen Denkmalpflege, in: Bernhard Ehrenzeller (Hrsg.): Aktuelle Rechtsfragen der Denkmalpflege, Referate der Tagung vom 11. November 2003 in Olten, St. Gallen 2004, S. 9-19.

**Geltner David/ Miller Norman G. (2001):** Commercial Real Estate Analysis and Investments, Mason 2001.

**Grefte Xavier (2003):** La valorisation économique du patrimoine, Paris 2003.

**Halder-Hass Nicola/ Viebrock Nikolaus (2005):** Städtebauliche Denkmalpflege - Städtebaulicher Denkmalschutz, in: Karl Werner Schulte (Hrsg.), Immobilienökonomie, Band 3, Stadtplanerische Grundlagen, München/ Wien 2005, S. 259-275.

**Halder-Hass Nicola (2002):** Der Backstein als Tapete, die Kranwinde als Skulptur: Der Einfluss des Denkmalwerts umgenutzter Fabrikdenkmale auf das Investment, in: Halder-Hass Nicola/ Haspel Jörg/ Lorenz Gert (Hrsg.): Das Denkmal als Immobilie. Denkmalstudie Berlin, S. 159-171, Wiesbaden 2002.

**Halder-Hass Nicola/ Haspel Jörg/ Lorenz Gert (2002):** Das Denkmal als Immobilie. Denkmalstudie Berlin, S. 159-171, Wiesbaden 2002.

**Hanley Nick/ Shogren Jason F./ White Ben (2001):** Introduction to environmental Economics, Oxford /New York 2001.

**Hassemer Volker (1992):** Die öffentliche Hand als Eigentümer von Baudenkmälern und als Adressat von Denkmalschutz und Denkmalpflege, in: Deutsches Nationalkomitee für Denkmalschutz (Hrsg.): Der Eigentümer und sein Denkmal – das Denkmal in öffentlicher Hand, Dokumentation der Tagung vom 9. und 10. März 1992 in Fulda, Schriftenreihe des Deutschen Nationalkomitees für Denkmalschutz, Band 42, S. 11-14.

**Heal Geoffrey (1999):** New Strategies for the provision of Global Public Goods: Learnig from international environmental challenges, in: Kaul Inge/ Grunberg Isabelle/ Stern Marc A.: Global Public Goods. International cooperation in the 21st century. New York/ Oxford 1999, S. 220-239.

**Huse Norbert (1996) (Hrsg.):** Denkmalpflege: Deutsche Texte aus drei Jahrhunderten, 2. Auflage, München 1996.

**Jorzick Peter (2002):** Was uns an der Neunutzung historischer Wirtschaftsgebäude in Hamburg und Berli reizt, in: Halder-Hass Nicola/ Haspel Jörg/ Lorenz Gert (Hrsg.): Das Denkmal als Immobilie. Denkmalstudie Berlin, S. 153 – 158, Wiesbaden 2002.

**Kommission für Wirtschaft und Abgaben des Nationalrats (2007):** 04.457 Pa. Iv. Müller Philipp: Einschränkung der Dumont-Praxis, Vorentwurf und erläuternder Bericht.

**Konvention von Granada (1996):** Übereinkommen vom 3. Oktober 1985 zum Schutz des baugeschichtlichen Erbes in Europa, <[www.admin.ch/ch/d/sr/i4/0.440.4.de.pdf](http://www.admin.ch/ch/d/sr/i4/0.440.4.de.pdf)>, Abrufdatum: 30.6.2007.

**Kromrey Helmut (1991):** Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenverwendung. 5. Auflage, Opladen 1991.

**Landsgemeinde Kanton Glarus (2005):** Traktandenliste/Beschlüsse, Traktandum 13, <[www.glarusnet.ch/lg2005/pdf/mem\\_05\\_13.pdf](http://www.glarusnet.ch/lg2005/pdf/mem_05_13.pdf)>, Abrufdatum: 30.6.2007.

**Leeman Florence (2006):** Entwicklung eines Immobilien-Bewertungssystems für das Public Real Estate Management unter Berücksichtigung des "Best-Owner"-Ansatzes anhand des Beispiels der Gemeinde Zollikon. Master Thesis CUREM, Zürich 2006

**Loepfe Andreas (2006):** Mit Fachwissen den Mangel bekämpfen, in: Handelszeitung vom 1. November 2006, S. 84.

**Loepfe Andreas (2004):** Finde mir den Besten, in: Immobilienbusiness, Ausgabe Juli/August 2004, S. 67.

**Mankiw N. Gregory (2004):** Principles of Economics, 3. Auflage, Harvard University 2004.

**Maurer Philipp (2006):** Mehr Schutzobjekte und weniger Konflikte, in: Bau- und Immobilienbeilage der Neuen Zürcher Zeitung, 14. November 2006, Zürich 2006, S. B35.

**Mintzberg Henry/ Ahlstrand Bruce/ Lampel Joseph (1999):** Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Wien 1999.

**Natur- und Heimatschutzgesetz (NHG):** Stand 13. Juni 2006, <[www.admin.ch/ch/d/sr/4/451.de.pdf](http://www.admin.ch/ch/d/sr/4/451.de.pdf)>, Abrufdatum: 30.6.2007

**NIKE, Nationale Informationsstelle für Kulturgütererhaltung (2007):** Pressemitteilung vom 25. Juni 2007, <[www.nike-kultur.ch/index.php?id=296](http://www.nike-kultur.ch/index.php?id=296)>, Abrufdatum: 14. 7. 2007

**O'Sullivan Arthur (1993):** Urban Economics, 2. Auflage, Homewood/Boston 1993

**Planungs- und Baugesetz des Kantons Zürich (PGB):** 700.1 Gesetz über die Raumplanung und das öffentliche Baurecht vom 7. September 1975 (Planungs- und Baugesetz), Kanton Zürich, <[www2.zhlex.zh.ch/appl/zhlex\\_r.nsf/WebView/A03CE73844F49A67C1257241003784F1/\\$File/700.1\\_7.9.75\\_55.pdf](http://www2.zhlex.zh.ch/appl/zhlex_r.nsf/WebView/A03CE73844F49A67C1257241003784F1/$File/700.1_7.9.75_55.pdf)>, Abrufdatum: 30.6. 2007.

**Raschèr Andrea F.G. (2004):** Wann ist ein Interesse in der Denkmalpflege ein öffentliches, was bedeutet Verhältnismässigkeit und wie spielen Gutachten hinein? in: Bernhard Ehrenzeller (Hrsg.): Aktuelle Rechtsfragen der Denkmalpflege, Referate der Tagung vom 11. November 2003 in Olten, St. Gallen 2004, S. 41-116.

**Rüegg-Stürm Johannes (2002):** Das neue St. Galler Management-Modell, Bern/ Stuttgart/ Wien 2002.

**Serageldin Ismail (1999):** Cultural Heritage as Public Good: Economic analysis applied to historic Cities, in: Kaul Inge/Grunberg Isabelle/ Stern Marc A.: Global Public Goods. International cooperation in the 21st century. New York/ Oxford 1999, S. 240-263.

**Zeugin Peter/ Zeugin Gölker Ulrike (2006):** Wenn Zielgruppen ernst genommen werden. Strategisches Immobilienmarketing, Architektur und Kommunikation, Saaland 2006.

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Masterthesis

*Das Best-Owner-Prinzip als Chance für Baudenkmäler*

*Bedeutung der Eigentümerschaft für die erfolgreiche Erhaltung und  
langfristig tragbare Nutzung von Baudenkmälern*

selbst angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

Zürich, 17. Juli 2007

Monika Suter

## Anhang: Fallbeispiele

Kurhaus Bergün GR.....	2
Grandhotel Giessbach BE .....	4
Blatterhaus VS .....	6
Vidmarhallen BE.....	8
Gundeldingerfeld BS.....	10
Wohnhäuser in Männedorf ZH .....	12
Tamerlans Lofts BE .....	14
Stürlerhaus BE .....	16
Villa Trachsel BE.....	18
Schulhaus Kottwil LU.....	20

---

### Anmerkungen:

Die Quellenverweise stehen jeweils am Ende der zweiseitigen Beschreibungen pro Fallbeispiel. Die Situationspläne stammen von der Internetseite der „Historischen Verkehrswege der Schweiz“ (<http://ivs-gis.admin.ch>). Wo vorhanden, werden auch Grundrisspläne gezeigt und einige Kennzahlen präsentiert, um einen Eindruck der unterschiedlichen Grössendimensionen zu ermöglichen. Wo nichts anderes vermerkt ist, stammen die Fotos von der Autorin.

GF= Geschossfläche, BGF= Bruttogeschossfläche, Kosten sind in CHF angegeben

## Kurhaus Bergün GR

7482 Bergün, [www.kurhausberguen.ch](http://www.kurhausberguen.ch)

**Eigentümerin:** Kurhaus Bergün AG

**Umbau:** Dalcher Studer Architekten, Sissach

**Kennzahlen:** rund 1500 m<sup>2</sup> BGF

**Finanzen:** Kauf 1.5 Mio., Restaurierung  
2 - 3.5 Mio.

**Schutzstatus:** geschützt



### Gebäude

Das Kurhaus Bergün wurde 1906 unter der Leitung des Architekten Jost-Franz Huwyler-Boller errichtet. Als Hotelbetrieb mit höchstem Komfort sollte es dem internationalen Geldadel auf der Bahnreise nach St. Moritz als Zwischenstation dienen. Diese Strategie erwies sich als wenig erfolgreich, 1949 musste der Hotelbetrieb nach einem Dachstuhlbrand endgültig eingestellt werden. Danach übernahm der „Verein Familienherbergen“ die Liegenschaft und bot darin bis 2002 günstige Ferienwohnungen an.<sup>1</sup>

Das Kurhaus Bergün ist ein sehr schöner Jugendstilbau, der dank den beschränkten finanziellen Mitteln der Eigentümer keine grösseren Umbauten erfahren hat. Sowohl die Fassade als auch die Innenausstattung inklusive Leuchten und teilweise Möbeln sind praktisch ursprünglich erhalten.<sup>2</sup>



Eingangshalle<sup>1</sup>



Ballsaal<sup>1</sup>

### Eigentümerin

Als bekannt wurde, dass der Verein Familienherbergen das Kurhaus mangels Umsatz verkaufen wollte, schlossen sich einige Stammgäste rund um den Architekten Heini Dalcher aus Sissach BL zusammen. Dieser hatte schon seit einiger Zeit bemerkt, dass die Familienherbergen keinerlei Investitionen mehr tätigten und entsprechende Vorabklärungen getroffen. Damit konnte die Kurhaus Bergün AG schnell gegründet und verhindert werden, dass das Kurhaus an einen anderen Käufer ging, welcher die Absicht hatte, darin ein Museum einzurichten. Ziel der AG ist es, das Kurhaus zu erhalten und weiterhin als Ort für Ferientaufenthalte zu nutzen. Für die Finanzierung des Kaufs und der folgenden Investitionen standen das Aktienkapital, eine Hypothek der Alternativen Bank, Denkmalpflegebeiträge und Beiträge verschiedener Stiftungen zur Verfügung.<sup>3</sup>

Grundriss 1. Obergeschoss mit Kennzeichnung der Wohnungen<sup>4</sup>

### Nutzung

Die architektonischen Eingriffe beschränkten sich auf die sorgfältige Renovation der Bausubstanz, ergänzt mit einigen Einbauten im Sanitär- und Küchenbereich. Bei der Planung der Renovation wurde bewusst zuerst die historische Substanz gerettet und restauriert. Die Sanierung technischer Anlagen wie Bad und Küche wurde erst danach in Angriff genommen.<sup>3</sup> Der grosse Festsaal mit hellblauem Deckenhimmel, sorgfältig reparierten Wandverkleidungen und originalen Decken- und Wandleuchtern bildet nun wieder einen räumlichen und gestalterischen Höhepunkt.<sup>1</sup>

Die Angebote im Kurhaus Bergün zeichnen sich heute durch eine unkonventionelle Mischung verschiedener Feriennutzungen aus. In den Obergeschossen befinden sich unterschiedlich grosse Ferienwohnungen, die sich dank ihrer Anordnung über den Gang idealerweise für Familienferien eignen. Einzelne Zimmer mit Bad und WC werden auch als Hotelzimmer genutzt. Im Erdgeschoss befindet sich ein Restaurant, ein Seminarraum und der grosse Festsaal, der für Anlässe gemietet werden kann.<sup>4</sup> Diese Nutzungsmischung funktioniert sehr gut und führt zu einer guten Auslastung, bedingt allerdings einen gewissen Koordinationsaufwand.<sup>3</sup>

### Analyse Best Owner

<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vollständige Ausrichtung auf die historische Substanz, die konsequent, aber einfach renoviert und als Verkaufsargument eingesetzt wird (auf die in der Hotellerie sonst übliche technische Ausstattung wird bewusst verzichtet)</li> <li>• Innovatives Konzept verschiedener Feriennutzungen mit Synergieeffekt</li> </ul>
<b>Struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahl einer AG (statt Genossenschaft), damit sich die Verantwortung in den Händen weniger engagierter und erfahrener Personen befindet</li> <li>• Netz von erfahrenen und erprobten Unternehmern dank dem Architekten Heini Dalcher</li> <li>• Gute Zusammenarbeit mit der Denkmalpflege</li> </ul>
<b>Kultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiator, welcher verschiedene notwendige Fähigkeiten in sich vereint, insbesondere Begeisterung für und Erfahrung mit historischer Substanz</li> <li>• Denkmalpflegerisches Verständnis, das nicht auf Luxusrenovationen setzt, sondern auch Spuren der Zeit sichtbar lässt</li> </ul>

1) <[www.heimatschutz.ch](http://www.heimatschutz.ch), *Seminarhotels*>, Abrufdatum 17. 5. 2007

2) Historische Hotels und Restaurants in der Schweiz. 2007, ICOMOS Schweiz, Baden 2006

3) Gespräch mit Heini Dalcher, VR- Präsident der Kurhaus Bergün AG vom 22. Mai 2007 in Sissach

4) [www.kurhausberguen.ch](http://www.kurhausberguen.ch), 17.5.2007

## Grandhotel Giessbach BE

3855 Brienz, www.giessbach.ch

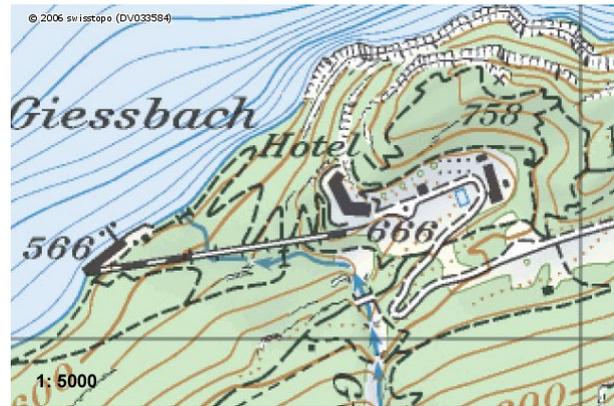
**Eigentümerin:** Stiftung „Giessbach dem Schweizervolk“

**Architekt Umbau:** Ernst Anderegg, Meiringen

**Kennzahlen:** 22 ha (Domäne Giessbach)

**Finanzen:** Kauf 3 Mio., Investitionen ca. 32 Mio., Umsatz 2006: 6.8 Mio

**Schutzstatus:** schützenswert

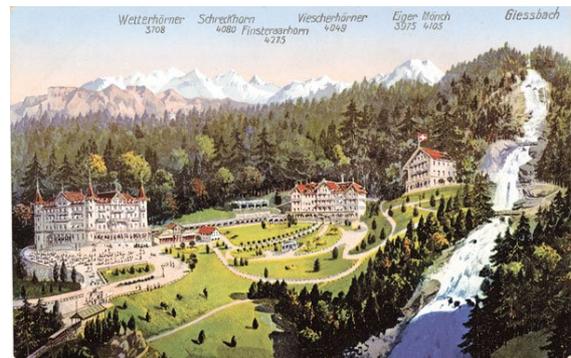


### Gebäude

Das Grandhotel Giessbach liegt in malerischer Umgebung oberhalb des Brienzensees neben den Giessbachfällen. Das eindruckliche Gebäude wurde 1873/75 nach Plänen von Horace Edourd Davinet, dem damals gefragtesten Hotelarchitekten, erstellt.<sup>1</sup> Für die damalige Zeit typisch, verfügte das Hotel über eine eigene Schiffstation und eine Standseilbahn, welche die Gäste zum Hotel brachte. Sein heutiges Aussehen geht auf einen Umbau nach dem Grossbrand 1883 zurück. Hinter der lebhaften Historismus-Fassade finden sich im Inneren grosszügige Gesellschaftsräume mit neubarocken Interieurs. Bis zum ersten Weltkrieg war das Grandhotel beliebtes Ferienzziel von Staatsmännern, Diplomaten und Geschäftsleuten, danach verblasste der Ruhm und das Hotel kämpfte jahrzehntelang mit Schwierigkeiten.<sup>2</sup>



Grandhotel Giessbach<sup>4</sup>



Historische Ansicht<sup>4</sup>

### Eigentümerin

1978 drohte dem Hotelbau der Untergang, da die Eigentümer Fritz und Erwin Frey den Abbruch der „alten Baracke“ und deren Ersatz mit einem „modernem Jumbochalet“ planten. Eine Arbeitsgruppe unter Rudolf von Fischer und Freunden des Hotels setzte sich zum Ziel, das Hotel Giessbach zu retten und fand mit Franz Weber eine engagierte Person. Er gründete die Stiftung "Giessbach dem Schweizervolk" und erwarb die ganze Domäne von den Besitzern für 3 Mio. Franken. Mit je einer halben Million Franken beteiligten sich der Kanton Bern und die Gemeinde Brienz, den Rest brachte die Stiftung durch eine gesamtschweizerische Sammelaktion auf. Für die Renovation und den Betrieb des Hotels wurde eine Aktiengesellschaft gegründet. Das erste Kapital stifteten Franz und Judith Weber selbst (55'000.-), danach erfolgte die sofortige Erhöhung auf 2,5 Millionen durch eine öffentliche Anleihe, die in kürzester Zeit von über viertausend Personen gezeichnet wurde.<sup>3</sup>

Essraum<sup>4</sup>„Nostalgiezimmer“<sup>4</sup>

### Nutzung

Da das Hotel bei seiner Übernahme in einem sehr schlechten Zustand gewesen war, mussten grosse Teile erneuert werden. Die Speisesäle wurden auf Vorschlag der Denkmalpflege hin in ihrer vollständigen Grösse restauriert, die Zimmer mit modernen Installationen versehen und Lifte eingebaut. Im Jahr 1987 erfolgte die definitive Eröffnung. Dank einem nationalen Aufruf zur Spende von Möbeln ist das Hotel heute wieder vollständig mit Stücken aus der Zeit ausgestattet.<sup>3</sup> Es verfügt über 140 Betten in 70 Zimmern, verschiedene Restaurants und Bankett- und Seminarräume.<sup>4</sup> Seit seiner Eröffnung war das Hotel Giessbach auch immer wieder Ziel von Kritik und Ränkespielen. Verweigerte Kredite und Anschuldigungen bezüglich Intransparenz vermochten dem Erfolg des Hotels aber nicht zu schaden. Das Hotel Giessbach wurde 2004 durch die ICOMOS zum historischen Hotel des Jahres gekürt.<sup>1</sup>

### Analyse Best Owner

<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vollständige Ausrichtung auf die historische Substanz und die luxuriöse Grandhotel-Atmosphäre an einmaliger Lage mit Wasserfällen und Standseilbahn</li> <li>• Lancierung einer nationalen Kampagne durch die Gründung der Stiftung „Giessbach dem Schweizervolk“ und damit Auslösung von schweizweiten Sympathiebekundungen</li> </ul>
<b>Struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trennung von Eigentum (Stiftung) und Betrieb des Hotels (AG)</li> <li>• Netzwerk von Kontakten zu einflussreichen Personen</li> </ul>
<b>Kultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönlichkeiten von Rudolf von Fischer und Franz Weber, die vom Grandhotel fasziniert waren</li> <li>• Phantasie, hinter der Ruine von 1982 das Potential des neuen Grandhotels zu erkennen.</li> <li>• Unbeugsamer Wille, allen Hindernissen zum Trotz die Vision vom geretteten Giessbach Realität werden zu lassen</li> </ul>

1) Historische Hotels und Restaurants in der Schweiz. 2007, ICOMOS Schweiz, Baden 2006, Nr. 35

2) Schweizer Heimatschutz, Die schönsten Hotels der Schweiz, Zürich 2004, S. 38

3) "Franz Weber - Rebell für die Natur" Biographie, Herbig, München 2005

4) <www.giessbach.ch>, Abrufdatum 17.5.2007

## Blatterhaus VS

3946 Turtmann, [www.altesturtmann.ch](http://www.altesturtmann.ch)

**Eigentümerin:** Familie Josef Küng-Lisibach, Bero-  
münster LU (ehemals Stiftung Altes Turtmann)

**Kennzahlen:** GF: 46m<sup>2</sup>, BGF, 126m<sup>2</sup>

**Kosten:** verschenkt (Schätzwert 10'000.-)

**Schutzstatus:** Unterschutzstellungsverfahren läuft



### Gebäude

Das Blatterhaus ist ein typisches Turtmänner-Saalhaus aus dem 16. Jahrhundert (1560). Der steinerne Sockel besteht aus zwei Geschossen: aus einem Keller für die Lagerung von Wein, Fleisch und Käse und einem darüber liegenden „Saal“ für die Aufbewahrung des Getreides. Über diesen beiden Vorratsräumen befindet sich der Wohnteil aus Holz. Besonderheiten im Blatterhaus sind die steinerne Schnecken-  
treppe, welche über drei Etagen den Keller mit dem Wohnteil verbindet und eine schöne Inschrift von 1560 auf einem Bindebalken in der Wohnstube.<sup>1</sup>



Wohnteil im Obergeschoss<sup>2</sup>



Rückseite<sup>2</sup>

### Eigentümerin

Das Blatterhaus gehörte einer Erbengemeinschaft mit total 30 Erben und stand längere Zeit leer. In zweijähriger Arbeit gelang es der Stiftung Altes Turtmann, die Erbengemeinschaft davon zu überzeugen, ihr das Haus zu verschenken. Als Gegenleistung übernahm die Stiftung sämtliche organisatorischen Arbeiten und anfallenden Kosten im Zusammenhang mit der Eigentumsübertragung.<sup>1</sup> Die Stiftung Altes Turtmann ist seit gut 20 Jahren aktiv und setzt sich für die Erhaltung der historischen Substanz im Dorf ein, unter anderem mit einem Kulturpfad und der Renovation eines besonderen Ökonomiegebäudes.<sup>2</sup> Da ihre eigenen Ressourcen in diesen Projekten gebunden sind, startete die Stiftung im Frühjahr 2007 die „Verschenkungsaktion“. In einer nationalen Medienaktion bot sie das Blatterhaus unter der Bedingungen zum Geschenk an, dass es bis 2012 in enger Zusammenarbeit mit der kantonalen Denkmalpflege fachgerecht renoviert oder mindestens baulich stabilisiert wird.<sup>1</sup>

Innert der relativ kurzen Frist von rund eineinhalb Monaten gingen acht seriöse Bewerbungsdossiers ein. Neben der schlussendlich ausgewählten Familie bewerben sich zum Beispiel eine Person aus dem Nachbardorf und eine Organisation aus der Westschweiz mit Erfahrung in der Renovation historischer

Bausubstanz. Der Stiftungsrat hat sich für die Familie Küng-Lisibach aus Beromünster entschieden, weil es sich um ein „Familienprojekt“ handelt. Das Haus wird vor allem in Eigenarbeit restauriert werden, da innerhalb der Familie Küng die verschiedensten Berufe vertreten sind (Landwirt, Schreiner, Gipser, Mechanikerin, Glaser, Zimmermann und Gartenbaufachmann). Die Bewerber haben zudem schon erfolgreich andere historische Gebäude umgebaut (z. B. ein Luzerner Bauerhaus), konnten einen Finanzierungsplan aufzeigen und werden die Arbeiten sofort in Angriff nehmen.<sup>3</sup>



Stube im ersten Obergeschoss<sup>2</sup>



Saal für die Getreidelagerung<sup>2</sup>

### Nutzung

Das Blatterhaus wird als Ferienhaus genutzt werden. Die architektonischen Eingriffe sind zurzeit noch nicht definiert.<sup>3</sup>

### Analyse Best Owner

<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Strategie der Stiftung Altes Turtmann, sich auf Kernkompetenzen zu beschränken und sich angesichts der knappen Ressourcen von einem Objekt zu trennen</li> <li>• Einbettung des Projekts in andere Aktivitäten zur Erhaltung der Bausubstanz im Dorf</li> <li>• Mit der Aktion rund um ein Einzelobjekt wird auf eine generelle Problematik hingewiesen (leerstehende Baudenkmäler mitten in Bergdörfern)</li> </ul>
<b>Struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktion der Stiftung als Vermittler in einer schwierigen Situation (30 Erben), wodurch die Suche nach einem „Best-Owner“ erst möglich wird</li> <li>• Stiftung übernahm es, das Haus auszuräumen, den Umschwung zu roden und so die Liegenschaft in einen Zustand zu versetzen, in dem ihre Qualitäten erst erkennbar wurden</li> </ul>
<b>Kultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Eigentümer haben Freude an historischer Substanz und daran, diese in Eigenleistung zu restaurieren</li> <li>• Stiftung mit Bewusstsein für das kulturelle Erbe im Dorf</li> </ul>

1) Dossier der Stiftung Altes Turtmann für den Wettbewerb der SAB Juni 2007

2) <[www.altesturtmann.ch](http://www.altesturtmann.ch)>, Abrufdatum 17.5.2007

3) Gespräch mit Hans Ruppen, Präsident der Stiftung Altes Turtmann vom 28. Juni 2007 in Turtmann

## Vidmarhallen BE

Könizstrasse 161, 3097 Liebefeld

www.vidmarhallen.ch

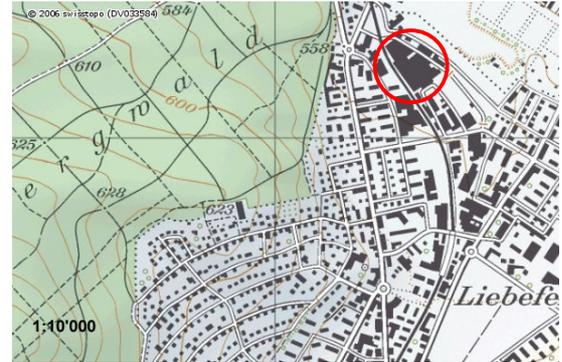
**Eigentümerin:** Lista AG, Erlen

**Architekten Umbau:** Ryckart Architekten, Bern

**Kennzahlen:** GF 14956 m<sup>2</sup>, BGF 21500 m<sup>2</sup>

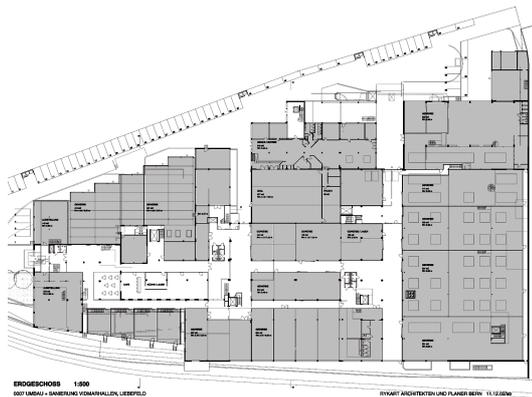
**Kosten Umbau:** 20.5 Mio.

**Schutzstatus:** nicht geschützt



### Gebäude

Auf dem grossen Areal der ehemaligen Firma Vidmar (Herstellung von Kassenschänken und Registruranlagen) hatte sich in 14 Bauetappen seit 1906 ein komplexes Konglomerat aus Produktionshallen, Lagern, Technikräumen, Werkstätten und Büros herausgebildet. Der älteste Bau besteht aus Sichtbacksteinen, ab den 1940 Jahren wurden unter dem Architekten Fritz Sütterlin bis in die 60er Jahre moderne Sichtbetonbauten erstellt, was zu einer einheitlichen Bebauungsstruktur geführt hat.<sup>1</sup>



Grundriss Erdgeschoss<sup>2</sup>



Neubau auf der Nordost-Seite

### Eigentümerin

1989 musste die Produktion eingestellt werden, die Firma wurde an die Lista AG (Herstellerin von Büromöbeln) verkauft, welche damit gleichzeitig das Areal in Köniz übernahm. Lange Zeit war die Zukunft des Areals unklar. Eigentlich plante die Lista AG den Abbruch und einen Neubau. Zwischenzeitlich wurde das Areal aber provisorisch an verschiedenste Interessenten vermietet, wodurch sich eine vielfältige und stabile Nutzungsdurchmischung mit rund 120 Mietern entwickelt hat.<sup>1</sup> Auf einer Besichtigung begeisterte sich der Hauptaktionär der Lista AG, Fredy A. Lienard für diesen Zustand. Es wurde entschieden, mit einem Studienauftrag ein Konzept erarbeiten zu lassen, um das Areal zu renovieren und eine langfristige, gemischte Nutzung zu ermöglichen.<sup>4</sup>



Ältester Teil von 1903

Neue Einbauten für die Erschliessung<sup>3)</sup>

### Nutzung

Das Konzept sah vor, möglichst wenig zu ändern, sondern nur die vorhandene Struktur zu optimieren. Vieles wurde einfach nur gereinigt. Die architektonischen Eingriffe beschränkten sich auf die Gebäudehülle und die für die öffentliche Identität des Areals wichtigen Elemente.<sup>4</sup> Die Fassade wurde renoviert, die Erschliessungsbereiche von überschüssigen Einbauten befreit und eine zeitgemässe Infrastruktur eingerichtet. Zwei auffällige Gebäude wurden ersetzt, am Kopfbau entstand ein Erweiterungsbau.<sup>1</sup>

Heute wird das Areal von rund 80 Mietern genutzt, die sich immer noch sehr vielfältig zusammensetzen: von der christlichen Gemeinde über Gewerbetreibende bis zu Designern und dem Stadttheater. Allerdings hat sich die Mieterstruktur im Vergleich zu vorher etwas vom Gewerbe weg hin zu Dienstleistungen und Kunst verschoben.<sup>4</sup>

### Analyse Best Owner

<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible Handhabung der ursprünglichen Strategie</li> <li>• Bewusstes In-Szene-Setzen des Charmes des Industriellen und Provisorischen</li> <li>• Nutzung des Vorteils, dass schon ein funktionierender Mietermix vorhanden war</li> <li>• Studienauftrag als gutes Mittel für die Planung eines solchen Areals</li> </ul>
<b>Struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem, dass die für das Areal zuständige Verwaltung nicht immer die beste Hand bei der Auswahl der Mieter hat</li> </ul>
<b>Kultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hauptaktionär, der sich spontan für das Areal begeisterte und sich für dessen Erhalt eingesetzt hat</li> <li>• Trotz schon vorhandener Zwischennutzung manchmal schwierige Vermittlung der sehr zurückhaltenden Sanierung</li> </ul>

1) Christoph Schläppi, Vom Sorgenkind zum Kulturtreffpunkt, in: „Heimatschutz/Sauvegarde, Nr. 02/06“, S. 8-10

2) <[www.vidmarhallen.ch/d/mietangebot/flaeche/](http://www.vidmarhallen.ch/d/mietangebot/flaeche/)>, Abrufdatum 24.6.2007

3) <[www.rykartarchitekten.ch/projekte/umbautensanierungen](http://www.rykartarchitekten.ch/projekte/umbautensanierungen/)>, Abrufdatum 17.5.2007

4) Gespräch mit Hanspeter Marmet, Rykart Architekten vom 23. Mai 2007 in den Vidmarhallen

## Gundeldingerfeld BS

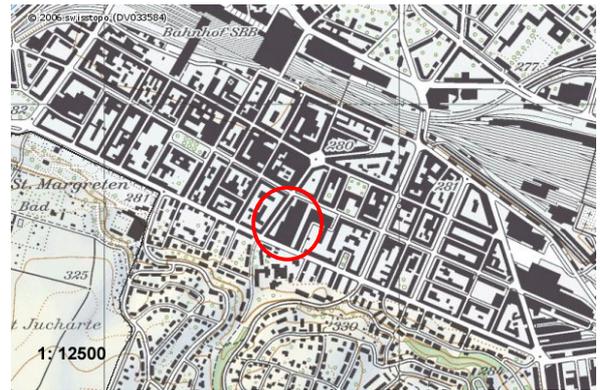
Dornacherstrasse 192, 4053 Basel  
www.gundeldingerfeld.ch

**Eigentümerin:** Gundeldingerfeld Immobilien AG, Kantsprung AG im Baurecht

**Kennzahlen:** GF 12'700 m<sup>2</sup>, BGF 14'264 m<sup>2</sup>

**Finanzen:** Kauf 12 Mio., Umbau 12 Mio., Ertrag 2006 1.98 Mio., Aufwand 2.09 Mio.

**Schutzstatus:** Halle von 1893 unter Schutz



### Gebäude

Das Areal der ehemaligen Maschinenfabrik Sulzer-Burckhardt AG befindet sich im Gundeldingerquartier in der Nähe des Bahnhofs. 1893 wurde hier von der damaligen „Maschinenfabrik Burckhardt“ für die Herstellung verschiedener Kompressoren die erste Maschinenhalle gebaut, eine „dreischiffige“ Holz-/Stahlträger-Konstruktion. Heute zeichnet sich die Gebäudestruktur durch verschiedene eingeschossige Fabrikhallen, zwei- und dreigeschossige Bürogebäude sowie Werkstätten und Lagerräume aus.<sup>1</sup>



Grundriss Erdgeschoss



Hauptgasse

### Eigentümerin

Als 1999 bekannt wurde, dass die Produktion der Maschinenfabrik nach Winterthur verlagert wird, haben sich zwei Architektinnen und ein Architekt zur „Initiative Gundeldinger Feld“ zusammengeschlossen. Unter Einbezug der Quartierbewohner erarbeiteten sie ein detailliertes Konzept für die Umnutzung mit dem Ziel, das Areal der Maschinenfabrik für öffentliche und private, quartierbezogene Nutzungen zugänglich zu machen. Das Konzept überzeugte eine Gruppe von Investoren (Basellandschaftliche Pensionskasse, drei kleinere Pensionskassen, Stiftung Abendrot, Sozialfondsstiftung, drei Private), die sich daraufhin in der „Gundeldingerfeld Immobilien AG“ zusammenschlossen und das Areal der Sulzer AG abkaufte.<sup>1</sup>

Die Initiativgruppe wurde in die Kantsprung AG umgewandelt, die den Komplex im Baurecht von der Gundeldingerfeld Immobilien AG übernahm (Verzinsung 5%). Die AG hat zum Ziel, im Gundeldingerfeld die „sozialen, kulturellen und kommerziellen Bedürfnisse des Quartiers und seiner Bewohnerinnen zu berücksichtigen und die bestehende Bausubstanz optimal zu nutzen“.<sup>1</sup> Die nach dem Kauf notwendigen Investitionen für den Umbau von nochmals rund 12 Mio. hat die Kantsprung AG finanziert.<sup>2</sup>



Freiraum dank abgebrochener Halle



Renovierte Fenster

### Nutzung

Da das Ensemble bis 1999 genutzt worden ist, befanden sich die Gebäude in einem relativ guten Zustand. Ein Teil konnte ohne grosse Änderungen weiter genutzt werden. Zwei Hallen wurde abgerissen, um Freiräume zu schaffen. Andere wurden angepasst an die neuen Mieter umgebaut. Das Hauptaugenmerk bei der sanften Renovation lag auf der Wärmedämmung, da das Projekt sich an den Zielen der 2000-Watt-Gesellschaft orientiert.<sup>3</sup> Die älteste Halle wurde sorgfältig renoviert, innen allerdings in drei Bereiche aufgeteilt, was für die Umnutzung notwendig war, aus denkmalpflegerischer Sicht aber suboptimal ist.<sup>4</sup> Die Auswahl der Mieter erfolgt aufgrund von drei Kriterien, von denen mindestens eines erfüllt sein muss: ökologische Ausrichtung, quartierbezogene Aktivitäten und Beitrag an die Integration. Die Mischung ist heute vielfältig, von Gewerbetrieben über soziale Einrichtungen, Architekturbüros, Anwaltskanzleien bis zur Zirkusschule.<sup>2</sup>

### Analyse Best Owner

<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investoren, die sich der Nachhaltigkeit verpflichtet fühlen</li> <li>• Konsequente Ausrichtung auf die vorhandene Struktur, Suche der Mieter passend zu den vorhandenen Räumen (z. B. Zirkusschule im ehemaligen Kohledepot, Backpacker-Hotel in den Garderoben)</li> <li>• Verbindung von sozialen, ökologischen und kulturellen Zielen</li> </ul>
<b>Struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute strukturelle Organisation dank der Trennung von Eigentum (Gundeldingerfeld Immobilien AG) und Betrieb (Kantensprung AG als Baurechnehmerin).</li> </ul>
<b>Kultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiative Personen, welche rechtzeitig die Chance des Areals für das Quartier erkannten und über das notwendige Know-How verfügten</li> <li>• Gute Atmosphäre in Basel für privates Engagement</li> <li>• Verkäuferin, welche sich entgegenkommend bezüglich des Kaufpreises zeigte, da sie damit auch einen Imagegewinn im Quartier verbuchen konnte: Name Sulzer bleibt durch das Areal in Erinnerung, weil sie ein Quartier- statt einem Einkaufszentrum hinterlassen</li> </ul>

1) <[www.gundeldingerfeld.ch/Konzept.html](http://www.gundeldingerfeld.ch/Konzept.html)>, Abrufdatum 7.6.2007

2) Gespräch mit Thomas Scheurrer, Geschäftsführer der Kantensprung AG vom 7. 6. 2007

3) Jahresbericht Kantsprung AG 2006

4) Gespräch mit Herr Lutz, Denkmalpflege Kanton Basel vom 21.5. 2007

## Wohnhäuser in Männedorf ZH

Brunngasse 10 und Seestrasse 119,  
8708 Männedorf ZH

**Eigentümer:** Rolf Heusser

**Umbau:** Rolf Heusser

**Schutzstatus:** kantonal geschützt aufgrund  
Antrag durch Rolf Heusser



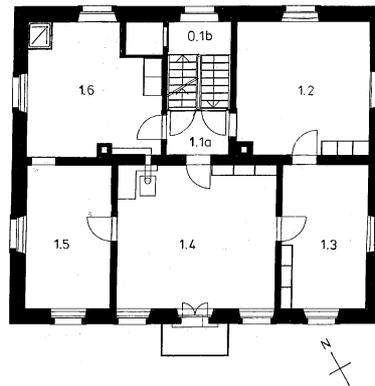
### Gebäude

Bei den beiden Gebäuden handelt es sich um zwei sehr unterschiedliche Typen: Das Haus an der Brunngasse, dessen Kern aus dem 15. Jh. stammt, ist ein ehemaliges Doppelwohnhaus mit einer Schlosserwerkstätte, das im Laufe der Jahrhunderte mehrfach um- und angebaut wurde.<sup>1</sup>

Das Haus an der Seestrasse dagegen ist eine klassizistische Villa von 1853. Die Brüder Heinrich und Jakob Gugolz, der eine Tuchhändler, der andere Arzt, kauften sich zwei Grundstücke und liessen sich nebeneinander zwei gleiche Villen bauen. Gemeinsam errichteten sie das zurückversetzte Ökonomiegebäude. Die beiden Häuser prägen den historischen Dorfeingang von Männedorf noch heute.<sup>2</sup>



Haus an der Seestrasse 116

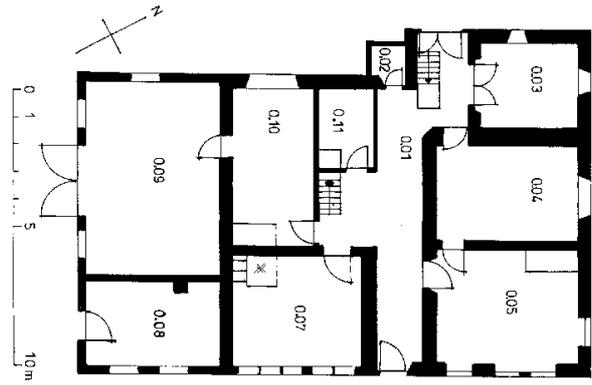


Grundriss 1. Obergeschoss Haus an der Seestrasse<sup>3</sup>

### Eigentümer

1999 hat Rolf Heusser, Handwerker (Ofenbauer) aus Männedorf, das erste Haus an der Brunngasse 10 erworben. Mit einem kleinen Team von 3-4 Leuten (Hafnerlehrling, Schreiner und Maler) hat er die Renovation selbständig durchgeführt. Nach Fertigstellung des ersten Hauses bewohnte er dieses selbst, während er das zweite Objekt an der Seestrasse 116 erwarb und umbaute. Inzwischen konnte er ein drittes Objekt von der Gemeinde im Baurecht übernehmen, das nun als Wohnsitz dient, während die anderen beiden Häuser vermietet werden.<sup>4</sup>

Werden von den getätigten Investitionen (Kauf und Renovation) die Beiträge der Denkmalpflege (an der Brunngasse 40%) abgezogen, so kann Rolf Heusser mit einer durchschnittlichen Rendite von 5% rechnen. Dies allerdings nur, weil er die eigene geleistete Arbeit zu einem sehr niedrigen Stundenansatz verrechnet und auch alle planerischen Arbeiten selbst erledigt hat. Zudem erfolgt nun auch nach der Fertigstellung die ganze Betreuung der Häuser durch ihn, sowohl die administrativen Arbeiten als auch die Hauswartung. Damit ergeben sich grosse Synergieeffekte.<sup>4</sup>

Dachkammer im Haus an der Brunngasse<sup>5</sup>Grundriss Erdgeschoss Haus an der Brunngasse<sup>1</sup>

### Nutzung

Beide Häuser mussten umfassend saniert werden. Wo möglich wurde die alte Substanz belassen, neue Elemente ordnen sich der historischen Struktur deutlich unter. Denkmalpflegerische Aspekte wurden sehr hoch gewichtet. Beispielsweise erfolgte der Ausbau des Dachs in Form einer hineingestellten Kiste, die auf einer Seite verglast ist und den Blick auf den Dachstock frei gibt. Eine Lösung, die von der Denkmalpflege als mustergültiges Beispiel gewürdigt wird. Viel Wert wird auf die sehr sorgfältige handwerkliche Ausführung gelegt. Sämtliche Farben und Verputze werden selbst hergestellt. Dadurch entstanden in den beiden Häusern drei Wohnungen und ein Büro, mit einer ganz besonderen historischen Atmosphäre. Die Innenausstattung der Wohnungen ist sehr gut bis leicht luxuriös. Dies deshalb, weil sich nur in einem leicht erhöhten Preissegment die getätigten Investitionen lohnen. Das Haus an der Brunngasse ist vermietet. Hingegen steht die Wohnung an der Seestrasse zur Zeit noch leer. Hier zeigt sich, dass die historische Qualität die Lage an der stark befahrenen Seestrasse nicht zu kompensieren vermag.<sup>4</sup>

### Analyse Best Owner

<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vollständige Ausrichtung auf die Erhaltung der historischen Gebäude, allfällige Gewinne werden für die Renovation weiterer Gebäude eingesetzt</li> <li>• Rollende Planung, die renovierten Häuser werden zum Teil eine Zeit lang selbst bewohnt</li> <li>• Renovation mit dem Ziel, in einem eher gehobenen Segment zu vermieten, da hier auch die Wertschätzung der historischen Substanz am grössten ist</li> </ul>
<b>Struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfache Struktur, Eigentümer ist in Personalunion Planer, Handwerker, Verwalter und Hauswart</li> </ul>
<b>Kultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unglaubliche Leidenschaft für historische Häuser, verbunden mit einem hohen handwerklichen Können und einem sehr hohen Anspruch an die Sorgfalt und Qualität in der Ausführung</li> <li>• Zusammenarbeit mit der kantonalen Denkmalpflege wird als fachliche Unterstützung und Bereicherung wahrgenommen</li> </ul>

1) Auszug aus Textentwurf „Zürcher Denkmalpflege, 17. Bericht 2003-2004“

2) Auskunft von Roland Böhmer, Denkmalpflege Kanton Zürich, Mail vom 9. Juli 2009

3) Inventar der Denkmalpflege Kanton Zürich, Nr. VIII/206

4) Gespräch mit Rolf Heusser vom 13. Juni 2007 in Männedorf

5) Foto Rolf Heusser

## Tamerlans Lofts BE

2720 Tramelan, www.tamerlan.ch

**Eigentümer:** Eigentümergemeinschaft (Hannes Strebel und zwei Partner), heute Stockwerkeigentümergemeinschaft

**Umbau:** Hannes Strebel

**Kennzahlen:** 13 Lofts (100-230m<sup>2</sup>)

**Schutzstatus:** geschützt

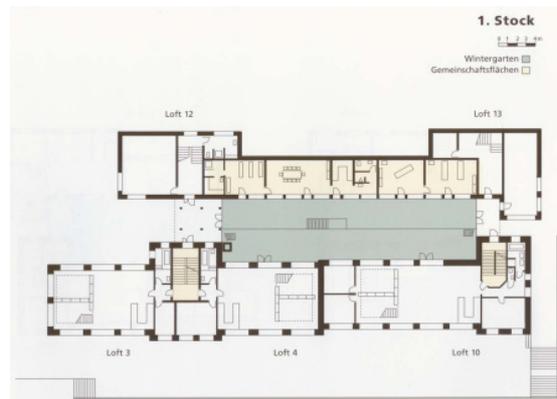


### Gebäude

Die ehemalige Fabrik der „Record Watch“ befindet sich mitten in Tramelan. Das 1903 errichtete Hauptgebäude gleicht in seiner äusseren Erscheinung mit einem turmförmigen zentralen Teil einer Volksschule aus der Zeit. Über dem Erdgeschoss aus gelben Jurakalksteinen befinden sich drei Fabrikationsetagen. Nach dem 1. WK wurde die Fabrik auf der Ostseite, nach dem 2. WK auf der Nordseite erweitert, wodurch zwischen den Gebäuden ein zentraler Innenhof entstand. Die Erweiterungen gehen auf den guten Geschäftsgang während des Kriegs zurück (Firma stellte neben Uhren auch Zeitzünder her).<sup>1</sup>



Hauptgebäude von 1903<sup>2</sup>



Grundriss 1. Obergeschoss<sup>1</sup>

### Eigentümer

1987 entdeckte Hannes Strebel, der schon früher am Umbau und der Umnutzung einer Baumwollspinnerei im Zürcher Oberland beteiligt gewesen war, in der Zeitung eine kleine Annonce „Fabrik zu verkaufen“. Er fuhr nach Tramelan und war begeistert. Zusammen mit zwei Kollegen gründete er eine Eigentümergemeinschaft und übernahm die Fabrik. Als Investor und Planer war er als Gesamtleiter für das ganze Projekt verantwortlich. Für die 13 Wohnungen wurde eine Stockwerkeigentümergeinschaft eingerichtet, welcher das Gebäude heute gehört. Die Vermietung der ersten Wohnungen fiel in die Immobilien-Boomphase Anfang der 90er Jahre, die Hälfte der Wohnungen fanden guten Absatz. In den folgenden schwierigeren Jahren, mussten die restlichen Wohnungen vermietet werden, bis sie dank der besseren Marktsituation in den letzten Monaten verkauft werden konnten.<sup>3</sup> Zu rund einem Drittel gingen die Wohnungen an Personen aus der Umgebung, die restlichen stammen aus städtischen Gebieten der Deutschschweiz. Mit dem Erlös der letzten Verkäufe konnte Hannes Strebel sein nächstes Projekt in Angriff nehmen, den Umbau einer ehemaligen Baumwollweberei im Weiler Hueb in Wald ZH.<sup>3</sup>

Ehemaliger Innenhof, heute Wintergarten <sup>2</sup>Küchen- und Wohnbereich <sup>2</sup>

### Nutzung

Das Gebäude wurde behutsam für die neue Nutzung umgebaut, ohne seine Geschichte zu negieren.<sup>3)</sup> Die Geschosse wurden in 13 Lofts unterteilt. Ein grosser Teil der Fläche wurde aber auch für grosszügige, gemeinsame Räume reserviert, da mit dem Projekt Tamerlan auch soziale Ziele des gemeinschaftlichen Wohnens verbunden sind. Die wichtigsten Infrastrukturen mussten komplett erneuert werden (Heizung Fenster, Türen, sanitäre und elektrische Anlagen). Der Innenhof wurde mit Glas überdacht und zu einem gemeinsamen Wintergarten, welcher das Herz der Anlage bildet. Hier finden auch öffentliche, kulturelle Anlässe statt. Ein durchgehendes Gestaltungskonzept verleiht den Tamerlans Lofts eine eigene Corporate Identity. Besonders wichtig war das Farbkonzept mit warmen Rottönen für die Treppenhäuser und einer ockergelben Fassade.

### Analyse Best Owner

<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokussierung auf die Revitalisierung ehemaliger Fabrikanlagen zu Lofts</li> <li>• Realisierung eines Wohnprojekts, das nicht aus gestalterischen Gründen Lofts anbietet, sondern auch von sozialen Idealen des gemeinschaftlichen Wohnens geprägt ist</li> </ul>
<b>Struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleine Eigentümergemeinschaft für den Kauf und die Renovation, dadurch bessere Chancen bei den Banken (statt Genossenschaft) und effizientere Planung möglich</li> <li>• Gesamtleitung durch Hannes Strebel, Eigentümer und Architekt in Personalunion</li> </ul>
<b>Kultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freude, Faszination und Erfahrung für Industriekultur</li> <li>• Begeisterung für die Wohnform von Lofts</li> <li>• Interesse an gemeinschaftlichen Wohnformen</li> </ul>

1) „Tamerlans Lofts“, Hannes Strebel, Zürich 2002

2) <[www.tamerlan.ch](http://www.tamerlan.ch)>, Abrufdatum 12.7.2007

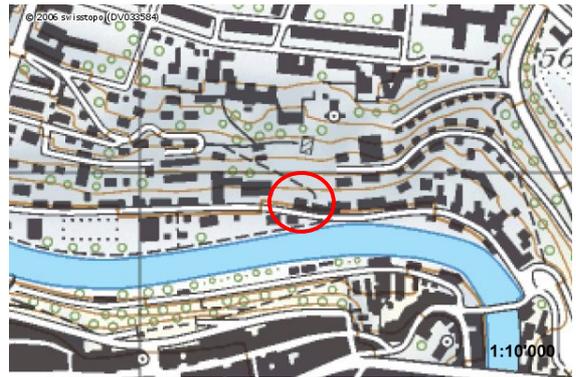
3) Gespräch mit Hannes Strebel per Telefon vom 14. Juni 2007

4) Artikel im Tagesanzeiger vom 16.6. 2007, Regionalteil Zürcher Oberland, S. 65

## Stürlerhaus BE

Altenbergstrasse 60, 3000 Bern  
www.anderewohnformen.ch

**Eigentümerin:** Stürlerhaus-Genossenschaft  
**Architekten Umbau:** Sylvia & Kurt Schenk-  
Architekten AG, Bern  
**Schutzstatus:** schützenswert



### Gebäude

Das Stürlerhaus ist ein repräsentatives Landhaus aus dem 17. Jh. (1659) in einem spätmittelalterlichen Stil. Seit 1903 diente es als Spital für Nervenranke, ab 1933 als Schulspital des Diakonissenhauses. Es handelt sich um einen massigen zweigeschossigen Putzbau mit einem steilen Viertelwalmdach und einem schönen Garten. Trotz wechselvoller Besitzergeschichte hat das Stürlerhaus bis zum Ende des 19. Jh. keine wesentlichen baulichen Veränderungen erlebt. Im 20. Jh. erfolgten im Zusammenhang mit der Nutzung als Spital einige Um- und Anbauten, z. B. das zweigeschossige Waschhaus (1899) auf der Ostseite, das zu den frühesten Flachdachbauten Berns zählen dürfte.<sup>1</sup>



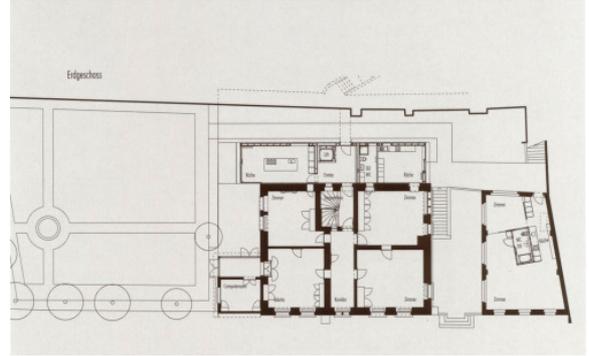
Stürlerhaus mit neuem Anbau<sup>2</sup>



Gemeinsamer Essraum<sup>2</sup>

### Eigentümerin

Das Stürlerhaus stand im Jahr 2000 zum Verkauf durch die Stiftung „Diakonissenhaus“. Auf Intervention der Denkmalpflege konnten die Verkäufer überzeugt werden, das Haus nicht an einen beliebigen Käufer zu veräussern, sondern von den Kaufinteressenten ein Nutzungs- und Umbaukonzept zu verlangen. Vier Parteien reichten innerhalb der kurzen Ausschreibungsfrist ein Konzept ein. Eine Gruppe des Vereins „Andere Wohnformen“, die vorsah, das Haus als „Alters-WG“ zu nutzen, erhielt den Zuschlag. Die Wohnnutzung entsprach dem ursprünglichen Charakter des Hauses und die Gruppe war bereit, mit der Denkmalpflege zusammenzuarbeiten und das Haus schonungsvoll zu renovieren.<sup>3</sup> Der Verein „Andere Wohnformen“ fördert unkonventionelle Wohnideen im Alter, in dem er Unterstützung leistet für Gruppen, die sich zusammenschließen und gemeinsam ein geeignetes Haus suchen.<sup>4</sup>

Gemeinsame Küche im neuen Anbau<sup>2</sup>Grundriss Erdgeschoss mit Garten<sup>5</sup>

### Nutzung

Das architektonische Konzept sah vor, die denkmalpflegerisch hochwertige Substanz zu schützen. Die alten Räume wurden praktisch unverändert belassen. Beispielsweise wurden die hinter der Holztaferung vorhandenen Fresken zu deren Schutz und aus Kostengründen nur teilweise freigelegt. Alle installationsintensiven Anlagen wie Nasszellen und Lift wurden in einem neuen Anbau untergebracht.<sup>6</sup> Im Stürlerhaus wohnen heute zehn Personen zwischen 57-67 Jahren in sieben Wohnungen. Das Haus hat zudem eine grosse Gemeinschafts-Küche, einen Computerraum, einen Salon, und ein Gästezimmer. Die Benutzerinnen und Benutzer sind als Genossenschaft organisiert. Kauf, Renovation und Umbau wurden über den Verkauf von Genossenschaftsanteilen, Darlehen der Gruppe und durch eine Hypothek finanziert.<sup>4</sup>

### Analyse Best Owner

<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkäufer verlangt von Käufern nicht nur finanzielle Sicherheit, sondern auch Strategie zur Nutzung des Hauses</li> <li>• Nutzungskonzept mit einer klaren Strategie war bei Käufern schon länger vorhanden, gesucht wurde das passende Haus</li> </ul>
<b>Struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genossenschaft als geeignete Eigentumsform für diesen Zweck, da sie Mitsprache bietet und trotzdem eine gewisse Konstanz über die Einzelpersonen hinaus</li> </ul>
<b>Kultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historische Substanz gehörte nicht eigentlich zum Anliegen der Eigentümer. Ihre Ideen liessen sich in einem historischen Haus aber gut verwirklichen</li> <li>• Innovative Wohnform im Alter passt in ein besonderes Gebäude</li> </ul>

1) <[www.bern.ch/stadtverwaltung/prd/denkmalpflege/aktuell/stuerlerhaus](http://www.bern.ch/stadtverwaltung/prd/denkmalpflege/aktuell/stuerlerhaus)>, Abrufdatum 17.5.2007

2) <[www.schenk-architekten.ch/gebaut2/stuerler.html#](http://www.schenk-architekten.ch/gebaut2/stuerler.html#)>, Abrufdatum 17.5.2007

3) Auskunft Bernhard Furrer vom 14. Mai 2007, mündlich und Aktenstudium Denkmalpflege Bern vom 5. Juni 2007

4) Sylvia Granacher, „Mit Euch zusammen möchte ich alt werden“, in *Wohnen* 5/2003, S. 50-53

5) Prospekt „Stürlerhaus, Neu- und Umbau 2002“

6) Sylvia Schenk, *Wohnstadt Bern. Informationen zur aktuellen Wohnbaupolitik der Stadt Bern*, Juli 2004/2, S. 8

## Villa Trachsel BE

Seftigenstrasse 2, 3000 Bern

**Eigentümer:** (zwischenzeitlich Stadt Bern)  
 heute Reto Trees, Fürsprecher und Notar  
**Kennzahlen:** 2 Mio. (Kauf durch Stadt)  
**Schutzstatus:** schützenswert



### Gebäude

Die Villa Trachsel ist ein grosszügigen Historismus-Bau aus dem Jahr 1894. Über einem gebänderten Erdgeschoss erheben sich zwei Obergeschosse in Sichtbackstein. Die Villa macht mit dem vierteiligen Grundriss, der lebhaften Fassade und der reichen Dachlandschaft einen herrschaftlichen Eindruck, der mit den Abgüssen von antiken Skulpturen, dekorativen Fenstereinfassungen und Friesmalereien verstärkt wird. Zum Grundstück gehört auch ein parkähnlicher Garten mit einer Grotte und einem Pavillon. Der Garten verfügt über einen reichhaltigen Baumbestand und zeigt noch heute den Charakter der Jahrhundertwende.<sup>1</sup>



Villa Trachsel<sup>2</sup>



Fassade gegen die Schwarzenburgstrasse<sup>2</sup>

### Eigentümer

Die Villa befand sich in einer Nutzungszone, welche eine sechsgeschossige Überbauung erlaubt hätte, und war deshalb vom Abbruch bedroht. Die Stadt Bern hatte Anfang der 80er Jahre die Parzelle mit einem Bebauungsplan belegt, der eine Abparzellierung des einen Teils des Grundstücks für einen Neubau und die Unterschutzstellung des anderen Teils mit der Villa und dem Garten vorsah. Mittels eines Kaufrechts erwarb die Stadt den Teil mit der Villa für rund 2'000'000.- in der Absicht, diese später wieder zu veräussern.<sup>3</sup> Damit konnte die Stadt der materiellen Enteignung entgehen, mit der die Eigentümer gedroht hatte und welche zu deutlich höheren Kosten geführt hätte (rund 5'000'000.-). Eine Zeitlang befand sich das Gebäude daraufhin im Besitz der „Stiftung Gebäude Konservatorium“ (im Baurecht). 2003 erfolgte ein vorzeitiger Heimfall des Baurechts an die Stadt. Seit gut einem Jahr befindet sich die Villa Trachsel im Eigentum von Reto Trees, einem Anwalt und Notar aus Bern, der darin seine Kanzlei eingerichtet hat.<sup>4</sup>

Detail an der Fassade<sup>2</sup>Eingang<sup>2</sup>

Die Villa entspricht aus verschiedenen Gründen seinen Vorstellungen. Die Lage etwas ausserhalb des Zentrums ist ideal, die historischen Räume passen zur Anwaltskanzlei und der Garten ist angenehm für seine Angestellten. Als persönliche Motivation kommt hinzu, dass er selbst „hobymässig und von seiner Familie her mit historischer Bausubstanz“ verbunden ist, da er aus einer Familie von Kunsthistorikern stammt.<sup>5</sup>

### Nutzung

Für die Umnutzung zu Büros konnte die gesamte bauliche Struktur beibehalten werden ohne grosse Veränderungen vorzunehmen. Das Hauptaugenmerk lag auf der sehr sorgfältigen Renovation der historischen Substanz, die zum Ziel hatte, den Charakter der Villa zu unterstreichen.<sup>4</sup>

Heute befindet sich in der Villa die Anwaltskanzlei von Reto Trees sowie die Büros der Trees + Partner AG, einer Liegenschaftsverwaltungsfirma.<sup>5</sup>

### Analyse Best Owner

<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadt übernimmt treuhänderisch ein Schutzobjekt für eine beschränkte Zeit</li> <li>• Büros in historischer Umgebung passen zum Image der Anwaltskanzlei, der historische Garten wird als zusätzlicher Vorteil empfunden, der dem gesamten Ensemble eine besondere Atmosphäre verleiht</li> </ul>
<b>Struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stadt als temporäre Eigentümerin</li> </ul>
<b>Kultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolle der Stadt als „Rückversicherung“ für ein Denkmal</li> <li>• Eigentümer, der mit historischer Bausubstanz durch das Interesse an Kunstgeschichte verbunden ist</li> </ul>

1) Quartierinventar Marzilli-Weissenbühl 1989

2) Fotos: Peter Egli, Zürich

3) Akten der Denkmalpflege Bern, Einsicht 5. Juni 2007

4) Gespräch mit Markus Waber, Denkmalpflege Bern vom 9.7.2007, telefonisch

5) Gespräch mit Reto Trees vom 12. Juli 2007, telefonisch

## Schulhaus Kottwil LU

6217 Kottwil

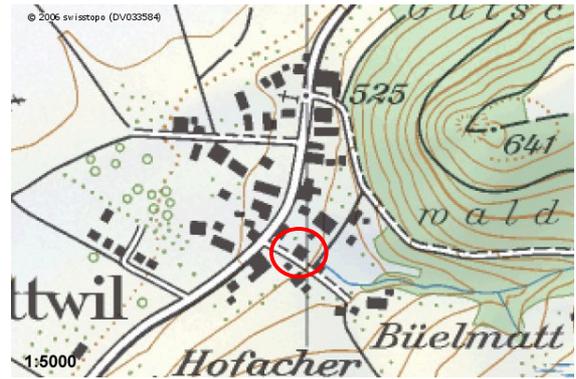
**Eigentümer:** ehemals Gemeinde, heute Richard Häller, Winterthur

**Architekten Umbau:** Eigenleistung

**Kennzahlen:** GF ca. 98m<sup>2</sup>, BGF: ca. 244 m<sup>2</sup>

**Kosten:** verschenkt, Investitionen ca. 550'000.-

**Schutzstatus:** kant. Unterschutzstellungsverfahren im Gang



### Gebäude

Das ehemalige Schulhaus von Kottwil aus dem Jahre 1814 gehört zur ersten Generation dieser Art von Bauten im Kanton Luzern und damit zu einem der ältesten noch erhaltenen Landschulhäuser der Schweiz. Es unterscheidet sich von aussen kaum von einem üblichen, ländlichen Wohnhaus aus dieser Zeit. Über einem Bruchsteinfundamentkeller erhebt sich auf quadratischem Grundriss eine hölzerne Ständer-Bohlen-Konstruktion. Die Fassaden sind alle verschindelt und weisen für ein Gebäude dieser Zeit relativ viele und grosse Fenster auf. Ein weit ausladendes Krüppelwalmdach überspannt das Haus.<sup>1</sup>

Im ersten Stock befindet sich die einstige Lehrerwohnung, im zweiten Stock die geräumige Schulstube. Im Inneren sind die originalen Täfelungen und Einbaumöbel erhalten. Bis 1944 diente das Gebäude als Schulhaus, später als Abwart- und Mietwohnung.<sup>2</sup>



Schulhaus Kottwil<sup>1</sup>



Eingangslaube<sup>1</sup>

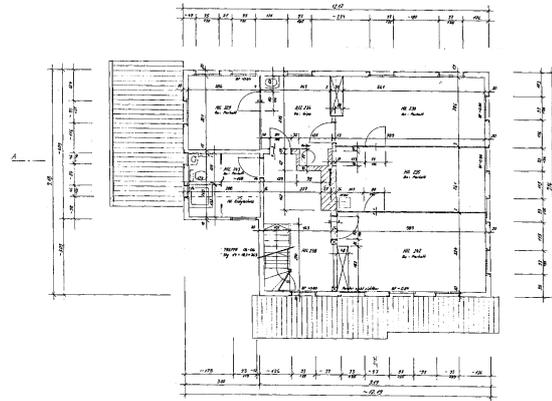
### Eigentümer

Die Gemeindeversammlung hatte 2004 beschlossen, das seit längerem leerstehende Schulhaus abzureisen, um einem Rückhaltebecken für den Dorfbach Platz zu machen.<sup>3</sup> Daraufhin wurde die Denkmalpflege auf das Objekt aufmerksam, meldete das Schulhaus der Roten Liste des Schweizer Heimatschutzes und führte erste Untersuchungen im Objekt durch.<sup>4</sup> Die kleine Gemeinde (400 Einwohner) war an einer Erhaltung des Schulhauses zwar interessiert (für das Rückhaltebecken konnte eine andere Lösung gefunden werden), sah sich aber aufgrund der finanziellen Situation ausserstande, die Investitionen und den späteren Betrieb zu übernehmen.<sup>3</sup> Verschiedene Lösungen wurden diskutiert, unter anderem auch eine Verschiebung in das Freilichtmuseum Ballenberg. Schliesslich wurde beschlossen, das Schulhaus zu verschenken, verbunden mit der Auflage, dass der neue Eigentümer mit der Unterschutzstellung einverstanden sein und sich verpflichten muss, 500'000.- für die Sanierung aufzuwenden.<sup>4</sup>

Die Mitteilung in den Medien hatte zur Überraschung der Gemeinde rund 30 Bewerbungen zur Folge. Der auserwählte neue Eigentümer stammte ursprünglich aus Kottwil, war dem Gemeindepräsidenten persönlich bekannt und konnte garantieren, dass neben seiner Erfahrung mit historischer Bausubstanz auch die finanzielle Seite gesichert war.<sup>3</sup>



Schulhaus Kottwil, Vorderseite<sup>1</sup>



AUFNAHMEPLAN OBERGESCHOSS ~ 1:100

Grundriss erstes OG mit ehemaliger Schulstube<sup>2</sup>

### Nutzung

Im Frühjahr 2005 wurde das Haus vom neuen Eigentümer übernommen. Er zeigt grosse Begeisterung für das Objekt und übernimmt einen grossen Teil der Arbeit in Eigenleistung.<sup>3</sup> Obwohl die Denkmalpflege bezüglich des Auswahlverfahrens gewisse Bedenken hatte, da die Gemeinde sehr schnell den ehemaligen Kottwiler bevorzugte, erweist sich der neue Eigentümer als sehr gut für das Schulhaus. Die Renovationen werden sanft und mit Verständnis für die historische Substanz durchgeführt, auch wenn über die endgültige Qualität erst nach Abschluss der Arbeiten entschieden werden kann.<sup>4</sup>

### Analyse Best Owner

<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nach anfänglichen Schwierigkeiten gute Strategie der Gemeinde, ein Baudenkmal zu verschenken und damit zu einer guten Lösung beizutragen</li> <li>Gute Strategie der Denkmalpflege, sich an der Suche eines neuen Eigentümers aktiv zu beteiligen, allerdings ist die Verkaufsdokumentation etwas stark geprägt von trockenen Beschreibungen und Anweisungen, was zu tun und was zu unterlassen ist</li> <li>Gang an die Öffentlichkeit, der viel Echo auslöst</li> </ul>
<b>Struktur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Privatperson, die sehr viel an Eigenleistung einbringt</li> <li>Gute Zusammenarbeit mit der Denkmalpflege</li> </ul>
<b>Kultur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Privatperson mit Liebe und Begeisterung für ein Objekt und grossem eigenen Engagement bei der Renovation</li> <li>Gemeinde, die sich der Bedeutung des Objektes nicht bewusst, dann aber im Rahmen ihrer Möglichkeiten gewillt war, eine Lösung zu suchen</li> </ul>

1) <www.roteliste.ch>, Abrufdatum 16.6.2007, Fotos Peter Egli, Zürich

2) Verkaufsdokumentation der Denkmalpflege vom 18. August 2004

3) Gespräch mit ehemaligem Gemeindepräsidenten, Anton Birrer vom 2. Juli 2007, telefonisch

4) Telefon mit Hans-Christian Steiner, Denkmalpflege Luzern, Mai 2007